



**Proyecto Empresarial II**

**Vladimir Orlando Salcedo Rodríguez  
Leydy Yoana Acevedo Castillo  
Daniel Eduardo García Arias  
Julián David Cortés Rojas**



**María Del Pilar Sepúlveda Calderón**

**Universidad de la Sabana  
Chía, Cundinamarca  
2019**



## Tabla de contenido

<b>Introducción</b>	7
<b>Equipo emprendedor</b>	8
<b>La nueva empresa y su sector</b>	9
<b>Análisis del entorno</b>	9
<b>Político:</b>	9
<b>Económico:</b>	9
<b>Social:</b>	10
<b>Análisis del sector:</b>	12
<b>Barreras de entrada:</b>	12
<b>Economías de escala:</b>	12
<b>Diferenciación de producto:</b>	12
<b>Requisitos de capital:</b>	13
<b>Acceso a canales de distribución:</b>	13
<b>Know How:</b>	13
<b>Análisis FODA:</b>	13
<b>Las 5 Fuerzas de Porter</b>	17
<b>El Mercado y la Competencia</b>	18
<b>Delimitación, análisis y valoración del mercado en que operará la empresa. Volumen del mercado</b>	18
<b>Tendencias generales del mercado:</b>	19
<b>Grado o etapa de madurez:</b>	19
<b>Análisis de los competidores:</b>	19
<b>Prácticas comerciales comunes en la industria</b>	22
<b>Análisis del comportamiento de los clientes.</b>	22
<b>Modelo de Negocio</b>	24
<b>¿Qué hacemos?</b>	24
<b>¿Cómo lo hacemos?</b>	24
<b>Socios Clave</b>	24
<b>Recursos Clave</b>	24
<b>Propuesta de Valor</b>	25
<b>Posibilidad de Imitación</b>	25
<b>¿Cómo generamos ingresos?</b>	25
<b>Escalabilidad</b>	25
<b>Producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados.</b>	26



<b>Descripción y definición detallada</b>	26
<b>Servicio:</b>	26
<b>Producto:</b>	27
<b>Funcionamiento, utilización y utilidad</b>	29
<b>Oportunidad y condiciones de lanzamiento</b>	29
<b>Plan comercial</b>	29
<b>Políticas de segmentación. Perfil de clientes y consumidores.</b>	29
<b>Políticas de precio, descuentos y márgenes.</b>	30
<b>Proyecciones de ventas.</b>	30
<b>Análisis de marcas.</b>	32
<b>Política de canales y distribución</b>	33
<b>Planes de reacción y de contingencia</b>	34
<b>Plan operativo y logístico</b>	35
<b>Cadena de valor</b>	35
<b>Localización geográfica</b>	35
<b>Plano de la planta</b>	36
<b>Proceso de producción</b>	36
<b>Proceso de producción o procedimiento para la prestación del servicio</b>	37
<b>Equipos de producción</b>	38
<b>Logística interna y de salida</b>	40
<b>Política de selección de proveedores</b>	40
<b>Política de manejo de inventario</b>	41
<b>Plan de Compras</b>	41
<b>Plan organizacional</b>	42
<b>Misión:</b>	42
<b>Visión:</b>	42
<b>Metas:</b>	42
<b>Naturaleza Jurídica:</b>	42
<b>Organigrama:</b>	42
<b>Necesidades de recursos humanos:</b>	43
<b>Plan de financiación</b>	44
<b>Necesidad de financiación de la nueva empresa</b>	44
<b>Plan económico financiero</b>	44
<b>Costos generales y unitarios</b>	44
<b>Estados financieros proyectados 5 años</b>	46



<b>BALANCE GENERAL</b>	46
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	47
<b>Análisis de riesgo</b>	47
<b>Plan de lanzamiento de la empresa</b>	48
<b>Calendario de actividades</b>	48
<b>Contingencias principales y de cobertura</b>	48
<b>¿Qué tiene que salir bien?</b>	48
<b>¿Qué errores serían fatales?</b>	49
<b>Referencias:</b>	50



## Resumen Ejecutivo

La tendencia hacia el cuidado integral de la salud y la preocupación por los tipos de alimentos que consumen las personas y los productos que usan ha influido en las preferencias de los consumidores de todo el mundo en la última década. Colombia no ha sido la excepción. Claramente hoy en día existe una oferta variada de restaurantes que ofrecen comida tipo saludable en Bogotá y otras ciudades del país. Existen diferentes alternativas. Sin embargo, es algo difícil mantener esta actitud de cuidarse en el día a día para algunas personas cuando están fuera de casa. ¿Qué hay de los que estudian o trabajan? No pueden interrumpir fácilmente sus jornadas para salir por la ciudad en busca de un restaurante saludable. ¿Y qué hay de aquellos que estrictamente se tienen que ceñir a dietas por condiciones de salud crónicas? Es pensando en estas personas que se presenta a Leamos como una solución a esta problemática de manera integral. Platos saludables, para dietas específicas entregadas oportunamente a la hora del almuerzo.

Teniendo como base los valores de conveniencia y eficiencia, hemos decidido comprometernos con la satisfacción de nuestros clientes y enfocarnos en atender a un público específico, ubicado en un área geográfica determinada. Esta está entre Calles 116 y 66 a Carreras 7 hasta la Autonorte y Av Caracas. Hemos diseñado menús con almuerzos enfocados en tres categorías: saludable, diabetes y problemas renales.

Participación	
Saludable	50% \$ 50.500.000
Diabético	30% \$ 30.300.000
Renal	20% \$ 20.200.000

Vendemos cinco platos por cada una de estas categorías, diseñados por el chef Giovanni Cortés. Hemos decidido proveer a un nicho básicamente ignorado por las ofertas alimenticias existentes en el mercado. Las personas con padecimientos de diabetes y problemas renales necesitan de dietas que no sean solamente saludables, sino que cumplan con características específicas. Por ejemplo, las personas con enfermedades renales no deben consumir alimentos con excesos sodio (ni sal) ni potasio como carnes procesadas, sodios y algunos alimentos congelados. También deben evitar aceites y mantequillas. La restricción de la dieta de las personas diabéticas es aún más específica. Nuestro segmento objetivo tiene de 18 a 65 años, viven y/o laboran en estrato socioeconómico 4, 5 y 6 del área geográfica descrita. Cuidan de su figura y de su alimentación, cuidan de su salud y se preocupan por el medio ambiente, hacen deporte y se interesan por las TICs. Las personas piensan que no hay una gran oferta de restaurantes para ellos que les ofrezcan alternativas para alimentarse bien regularmente, según nuestra validación de mercado. Ningún restaurante ofrece productos directamente a estas personas con enfermedades crónicas, por lo que tienen dificultades para alimentarse fuera de casa.

Nuestros almuerzos son preparados en nuestro centro de distribución en la calle 44 en el Barrio Sucre, Localidad Chapinero, ubicado a 6,5 kms en promedio de distancia del mercado objetivo y a 4 kms de la Plaza de Paloquemao. Únicamente entregamos por domicilio via Rappi, nuestro aliado principal, sin atender presencialmente. Este es un modelo innovador del sector alimenticio llamado Dark Kitchens, del que ha sido pionero Rappi en Colombia. El cliente paga en la aplicación el valor total del plato y el del domicilio y el 1% de comisión por ventas es cobrado por Rappi. Nuestros socios clave dentro de la cadena de valor incluyen los campesinos que venden productos frescos de la Sabana en Paloquemao y los mercados regionales cundinamarqueses que se hacen en plazas y parques de



Bogotá. Comprometidos con la sostenibilidad ambiental y el impacto de nuestra operación, nos abastecemos de empaques biodegradables diseñados para el gusto del consumidor. Estos son fabricados específicamente para nosotros por el productor de empaque GreenPack. Estos empaques son diseñados con cartón que no se deshace con la humedad y mantiene la frescura de vegetales y legumbres. Daremos a conocer la apertura de nuestro negocio a través de vallas publicitarias ubicadas en el área geográfica determinada. También administramos nuestra comunicación a través de la página de Facebook y de nuestro sitio web, desde donde los clientes podrán ver nuestros productos y leer tips de alimentación de nuestro nutricionista para cada uno de los segmentos.

Tenemos en cuenta factores que afectan el consumo de alimentos en este lugar, que desencadenan en fluctuaciones de demanda. Un ejemplo de esto son las temporadas de vacaciones de empleados del sector financiero. También consideramos características demográficas de nuestro segmento, como preferencias y hábitos de compra, traduciendo estas en nuestra planeación financiera. Esperamos posicionarnos como un aliado de nuestros clientes en sus vidas diarias, en atender sus necesidades básicas de alimentación saludable oportunamente en sus sitios de trabajo y labores diarias. Esta es nuestra proyección de ventas.



Se contratarán dos cocineras con horario de medio tiempo, ya que solo ofrecemos almuerzos. Teniendo en cuenta la inversión necesaria en equipo y tecnología para iniciar operación, que es de \$13 millones, requerimos de un préstamo bancario por \$10 millones y un aporte por parte de los 4 inversionistas que corresponde a la misma cantidad. Basado en nuestra estimación de demanda, ingresos y gastos, y el capital requerido, estimamos un costo ponderado de capital de 11,9% (se invertirán de nuevo las ganancias en el negocio) y una tasa interna de retorno de 34,5%, adecuada para la industria alimenticia y negocios de comidas. El negocio percibirá ganancias desde el tercer año. La siguiente tabla muestra los márgenes brutos desde el inicio de operaciones.

2020	2021	2022	2023	2024
16,07%	20,1%	23,1%	28,47%	34,2%

El valor del mercado de comida saludable en Bogotá es de \$2.528.000 (año 2018) que corresponde al 60% del valor del mercado nacional. El mercado está repartido de la siguiente forma, incluyéndola participación estimada de Lefood:

Freshi	Bioplaza	Suna	Otros	Leafood
\$1'592.000	\$379.000.000	\$252.000.000	\$202.000.000	\$101.000.000



## **Introducción**

Hoy en día las tendencias de alimentación saludable son cada vez más comunes y diversas, en especial por las complicaciones de salud que aumentan día a día. Diferentes entes gubernamentales de los países más poderosos del mundo han estado buscando una alternativa saludable para brindar alimentación a sus ciudadanos y evitar todas las enfermedades que se generan por la mala alimentación, así es el caso de Colombia que ha realizado diferentes campañas del gobierno como el aumento al impuesto de las bebidas gaseosas, el subsidio a diferentes medicamentos esenciales para personas con diabetes, entre otras. En respuesta a esta problemática que aqueja a la población mundial, ha surgido la idea innovadora de Leamos, que pretende darles cabida a personas con diferentes patologías y con un estilo de vida saludable, para que puedan alimentarse sin ningún tipo de angustias de los efectos secundarios o las contraindicaciones que puedan tener estos alimentos en su salud y en el desarrollo de su día a día.

Como equipo emprendedor decidimos desarrollar un modelo de negocio en el que se asegurara la alimentación de diversos segmentos que han sido desatendidos durante décadas, y traerles una oferta de alimentación apta y al alcance de sus necesidades, motivo por el cual se desarrolla el modelo de Dark Kitchens que no solo nos permite reducir los costos de producción y operación sino que nos permite enfocarnos en la calidad de los productos que se distribuyen, asegurando su frescura y la correcta alimentación de todos aquellos que requieren desde hace mucho tiempo una propuesta de almuerzos diferentes a todo lo que ya existe en el mercado.

El presente documento explica la oportunidad de negocio y la evaluación de este, el manejo de todos nuestros recursos y la viabilidad procedimental y financiera de este. Con esto buscamos demostrar la solidez de nuestro modelo de negocio para que sea de gran interés para los inversionistas.



## **Equipo emprendedor**

### **1. Leydy Yoana Acevedo Castillo:**

Estudiante de Administración de empresas de octavo semestre, acreedora de beca Ser Pilo Paga y con un técnico en gestión en sistema de manejo ambiental, monitorea de Teoría organizacional durante año y medio, con habilidades para la planeación, organización y dirección de proyectos, con experiencia en emprendimiento en empresas agrícolas. Será la persona encargada de la parte operativa, desde el abastecimiento de la materia prima, manejo de inventario y supervisión de la producción.

### **2. Julián David Cortés Rojas:**

Estudiante de Administración de empresas de octavo semestre, con habilidades para la planeación, organización y dirección de proyectos, con experiencia de emprendimiento en empresas del sector de servicios. Mi rol es de gerente de mercadeo. Será la persona encargada de la publicidad del local, así como de buscar nuevos clientes y alianzas con entidades que busquen proteger la salud tales como gimnasio, centros naturistas o entidades públicas o privadas de salud.

### **3. Daniel Eduardo García Arias:**

Estudiante de octavo semestre de Administración de Empresas. Ha trabajado como PAT en diferentes dependencias de la Universidad y ha tenido un gran acercamiento en el área de la salud en Colombia. En la actualidad es practicante social de Forma Emprende de la Universidad de La Sabana, siendo asesor y mentor de personas vulnerables de la región Sabana Centro en proyectos de emprendimiento e innovación. Será la persona encargada de la parte administrativa, de organizar la información de clientes, proveedores, aliados y gestionará más recursos para la empresa.

### **4. Vladimir Salcedo Rodríguez**

Estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas de La Universidad de la Sabana. Cursó año universitario en HS Osnabruck, Alemania. Experiencia en recursos humanos en el sector del transporte. Experiencia como tutor de idiomas. Será la persona encargada de manejar todas las cuentas de costos, gastos, pago de deudas, y será quien analice toda la parte financiera de la organización como compras, gastos, inversiones, pago de nómina, entre otras, que impactarán directamente el flujo de caja de la compañía.

## **Chefs**

Leamos contó con el apoyo de Olga Patricia Rojas Acero y Omar Giovanni Cortes Castelblanco que serán los responsables de diseñar los menús de acuerdo a el tipo de enfermedad.

## **Diseñador**

Leamos tuvo el apoyo de Nicolás Morales Tabares diseñador gráfico de la Universidad Jorge Tadeo Lozano que nos ayudó a desarrollar la imagen de la marca.





## La nueva empresa y su sector

### Análisis del entorno

#### Político:

El proyecto estará basado en la modalidad de e-commerce y esto en términos políticos en el actual gobierno se ha venido fortaleciendo con la visión de lograr que Colombia se convierta en una sociedad digital en donde la tecnología sirva para satisfacer necesidades básicas de las personas tales como telemedicina, educación digital, big data y comercio electrónico.

Dentro de la visión del gobierno Santos, el ministerio de las Tic en Colombia se planteó en términos de comercio electrónico la masificación del mismo generando una reducción de las barreras regulatorias y la consolidación de medios de pago electrónicos mediante la ley de inclusión financiera (Mintic.gov.co, 2014). En el gobierno Duque se plantea que en el plan nacional de desarrollo las Tic tienen gran protagonismo ya que para este gobierno la tecnología se trata de calidad de vida vista desde el cierre de la brecha digital que Colombia tiene actualmente (Peña, 2018).

El comercio electrónico en Colombia se ha venido desarrollando desde hace ya varios años y por ello, en Colombia se creó la CCCE (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico), creada el 2008 con el objetivo de promover un entorno favorable para el comercio electrónico mediante la construcción de política pública.

A partir de la entrada de este tipo de modelo de negocio, se empezaron a desarrollar normatividades que regulan el comercio electrónico tales como la ley 527 de 1999 por medio de la cual se *“define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación”* (Mintic.gov.co, 2019). Otra de las leyes que rigen el comercio electrónico en Colombia es la ley 633 de 2000 la que establece que *“las páginas web y sitios de internet cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicio deberán inscribirse en el registro mercantil y DIAN”* (Ccce.org.co, 2018).

Además de la creación de estas reglamentaciones, el comercio electrónico en Colombia se ha venido fortaleciendo a través de programas del gobierno suministrados por el ministerio de las TIC's tal como es el programa *“ELeympresario Digital que busca capacitar a las Pymes en el uso de la tecnología brindando cursos como: comercio electrónico, marketing digital, monetización virtual, compras, inventarios, etc.”*. (Empresariodigital.gov.co, 2019). |

El gobierno de Colombia no solo apoya el desarrollo de nuevas tecnologías, *“sino que además apoya las iniciativas que tienen dentro de su modelo de negocio incluidas iniciativas de la economía naranja”*, lo que reafirmó en la pasada ley de financiamiento en donde el sector e-commerce fue uno de los sectores de la economía que continuaron con un 0% de tributos (Revista Contamos, 2019).

#### Económico:

Uno de los factores más importantes en términos económicos para LEAFOOD es el crecimiento del PIB que en los últimos años en Colombia se ha influenciado en gran parte por el aumento de las transacciones electrónicas y del consumo en general en el país y por una disminución en los últimos 10 años de la inflación, lo que ha generado una estabilidad de las tasas de interés que para el año 2018 se mantuvieron entre los 5,21% y los 4,43% lo que para los emprendedores de proyectos genera mayor oportunidad a la hora de empezar vida crediticia y tener acceso a menores tasas de interés (Dane.gov.co, 2018).

El crecimiento del sector agrícola en Colombia es uno de los factores que nos favorece como empresa ya que si este sector vuelve a tener el nivel de participación que tenía hace unos años en el PIB



de Colombia, esto nos generaría menores costos y mayores utilidades, sin embargo; nuestro proyecto también impactará de manera positiva la economía ya que se tendrán alianzas con sectores campesinos de la zona de influencia de la sabana que generará mayores oportunidades laborales e ingresos que disminuyen los costos de producción e intermediarios(Tiempo, 2018) .

El sector de alimentos y bebidas en los últimos años ha venido teniendo algunos beneficios en cuanto a disminución de impuestos, por ejemplo, en la nueva ley de financiamiento se beneficiaron del artículo 18 de la Ley 1943 de 2018 que constituye la figura de No responsables de impuesto nacional al consumo que serán aquellos restaurantes que tengan ventas inferiores a 3500 UVT (\$116.046.000), además, que posean como máximo un establecimiento de comercio pero que lleven 3 años fiscales demostrando estas dos condiciones (Actualicese.com, 2019). Además de dichos beneficios tributarios, el apoyo a la creación de empresa en el país se ha venido consolidando y apoyando en los diferentes incentivos de entidades públicas y privadas que apoyan con capital semilla a las ideas más innovadoras tales entidades son para el caso de Bogotá Fondo Emprender, Bogotá Emprrende, Innpulsa, alcaldía de Bogotá, entre otras; en el caso de Fondo Emprender, para este 2019 se cuenta con un presupuesto de \$2.000.000.000 para financiar emprendimientos en Colombia, siendo invertidos en aumento de capital de trabajo.

En cuanto a Bogotá, se tienen datos bastante alentadores que incrementan la inversión nacional y extranjera, por ejemplo, el PIB per cápita de los Bogotanos para el 2018 fue de USD 9247, cifra que se encuentra por encima del PIB per cápita del país que se encontró para ese año en USD 6625. Según invest in Bogotá, Bogotá tiene gran fortaleza económica, comparada con otras ciudades de Latinoamérica la economía de la ciudad creció en un 3% para el año 2018. La capital del país representa un 30.77% de total de PIB nacional, lo que la constituye como una de las ciudades más fuertes en términos económicos del país con una tasa de desempleo del 10.5%. (Invest in Bogotá, 2018)

### **Social:**

Leamos estará influenciado principalmente por el crecimiento de la población, según Euromonitor Internacional, Colombia llegará a los 50 millones de habitantes para el año 2020, además de eso, el crecimiento de la población se verá impactada mayormente por el grupo de personas de 30 o más años (International and International, 2016).

La esperanza de vida para las personas en Colombia era de 74,2 años en el 2015 y se estima que aumentará a 77,1 años de edad; a pesar de este incremento, se ve por el otro lado que cada día más y más colombianos están padeciendo de graves enfermedades que no solo afectan a la población mayor, sino que se están presentando casos de enfermedades relacionadas a los hábitos alimenticios en niños y jóvenes (International and International, 2016).

Leamos busca concientizar a la población acerca de la importancia de cuidar la alimentación y de tratar adecuadamente las enfermedades causadas por desórdenes alimenticios; según ASIS (Análisis de situación de salud, 2017), en Colombia, una de las enfermedades que más aquejan a los Colombianos es la obesidad que ha tenido un incremento del 20% en las personas de 18 a 64 años pasando de 13,7 a 16,5 casos por cada 100 personas en los últimos 15 años, la tendencia muestra que las mujeres dentro de este rango de edad tienden a padecer de mayor obesidad que los hombres(Minsalud.gov.co, 2017).

La necesidad de los colombianos por luchar contra enfermedades que afectan su calidad de vida es mayor cuando se presentan enfermedades de alto costo que no solo afecta su salud física, sino que además se vuelven un gasto para los hogares, para el gobierno y para el sistema de salud colombiano; este es el caso de enfermedades como:

1. **Enfermedad renal crónica:** La clasificación de esta enfermedad se da por “estadios” de 1 a 5 en donde el estadio de 1 a 3 se considera como inicial, en donde se puede dar tratamiento



oportuno y los estados 4 y 5 son considerados avanzados. En Colombia para el año 2014, 3.055.568 personas padecen de esta enfermedad, en donde solo el 40% de las personas habían sido diagnosticadas y se les había clasificado en uno de los estadios siendo el 1,2, y 3 estadio el más prevalente dentro de las personas con un 95,32% (Minsalud.gov.co, 2017).

En el estadio 1, 2, 3 y 4 tiene mayor prevalencia las personas entre los 40 y 80 años, mientras que en el estadio 5 las personas se encuentran entre los 15 y 80 años dato que es bastante impactante debido a que las personas jóvenes también se están viendo afectadas por este tipo de enfermedades que se creía solo las padecen personas en edad adulta o vejez (Minsalud.gov.co, 2017).

- 2. Diabetes mellitus:** En el mundo, así como en nuestro País se considera que la diabetes es la séptima causa de muerte y se calcula que en 2012 fallecieron 1,5 millones de personas por esta causa (Minsalud.gov.co, 2017). Según la federación internacional de diabetes, en Colombia hay una población adulta de 32.796.000 personas de las cuales hay 2.671.400 de casos de diabetes en personas adultas (Idf.org, 2019). Según un estudio del CAC (centro de alto costo), el porcentaje de personas diagnosticadas con diabetes mellitus tiene mayor prevalencia en mujeres que en hombres con un 58.1%, los mayores factores de riesgo para el desarrollo de esta enfermedad son la hipertensión arterial (75,5%), sobrepeso (36,3%), obesidad (35,3%) y finalmente antecedentes de enfermedades coronarias (20,8%) (Cuenta Alto Costo.org, 2019).

Análisis previos del entorno evidencian el enorme crecimiento de las enfermedades como diabetes, enfermedades renales, y gastrointestinales en un 0.3% en promedio para estas condiciones de salud partiendo de un crecimiento de 0.23% para la diabetes que según la Organización mundial de la salud es la primer causa de enfermedades renales (Apps.who.int, 2016); las enfermedades gastrointestinales en Colombia tiene una tendencia de crecimiento más amplio estimada en el 1,5% y basado en que según algunos estudios 8 de cada 10 personas en Colombia sufren de enfermedades gastrointestinales (KienyKe, 2018). Para el segmento fitness / vegetarianos, se partió del crecimiento que tiene el sector en este momento que es de 1% anual (Tiempo, 2017).

### **Compras Online en Colombia**

Los consumidores en Colombia han venido presentando gran aceptación hacia las compras online, según el reporte de industria del E-commerce en Colombia 2017, los consumidores han venido presentado gran apertura hacia las compras online por motivos como facilidad, comodidad y mayor oferta de productos. En el año 2016, se vendieron aproximadamente US\$ 26.700 millones, y durante el periodo 2015 - 2016 es sector de comercio electrónico creció en un 64% lo que representó para ese periodo un 4% del PIB a partir de cifras de la Comisión de Comercio Electrónico. La proyección de crecimiento de las ventas electrónicas para el sector de alimentos es del 161,2%. (Cámara de comercio electrónico, 2017)

### **Tecnológico:**

Leamos contará con un modelo de negocio basado en la producción de alimentos (almuerzos) que deberán contener ciertas características que respondan a las necesidades de los clientes lo que nos impulsa a tener primeramente tecnología básica de cocina, aunque a futuro se proyecta la compra de maquinaria tecnificada para la elaboración de los alimentos. Nuestro principal elemento tecnológico es el desarrollo de la página web y posteriormente la aplicación que la realizaremos con el apoyo de algunos incentivos que brinda el gobierno mediante concursos que incentiven el emprendimiento.



### **Análisis del sector:**

Leamos se encuentra ubicada en el sector servicios ya que principalmente preparará los alimentos en un modelo de cocina denominado Dark Kitchen que no tendrá restaurante a la vista del cliente, sino que tendrá como principal aliado a los distribuidores de sus alimentos (menús) a las principales oficinas del lugar de influencia que se tienen. Las ventas en el sector servicios han aumentado en los últimos años, para el año 2017, se tuvieron 11.758.708 millones de pesos lo que representó un crecimiento del 6,59% con respecto al 2016 año en que tuvo un crecimiento neto en ventas de 16,07% (Www-emis-com. ez, 2019).

Dentro del sector servicios en Colombia se tienen pocos días de inventario en promedio de 17 a 23 días. Dados sus pocos días de inventario, el sector servicios tiene un amplio potencial de crecimiento dado por la consolidación de nuevas tendencias de consumo como se evidenció en la consolidación del estudio del entorno en donde se muestra gran potencial en el nicho de personas que buscan alternativas de alimentación saludable y especializada para diferentes tipos de enfermedades tales como la diabetes, la hipertensión, el sobrepeso y las enfermedades renales (Www-emis-com, 2019).

### **Barreras de entrada:**

#### **Economías de escala:**

Con respecto a la alimentación sana encontrar un sistema de economías de escala no es algo sencillo pues este tipo de alimentos no son muy fáciles de industrializar pues requieren tratamientos especiales y estar frescos para los consumidores. Además de eso nuestro servicio es muy personalizado por lo que nuestros clientes están dispuestos a pagar por un precio relativamente alto porque nos preocupamos por ellos. Las economías de escala en la industria alimenticia son muy comunes y suelen ser restaurantes de comida rápida los cuales no tienen un modelo de negocio siquiera parecido a lo que nosotros hacemos para nuestros clientes. Sin embargo, por medio de alianzas tanto con proveedores como con distribuidores se puede reducir al máximo los costos en sus respectivas operaciones de forma directamente proporcional al volumen de ventas y pedidos que recibamos.

#### **Diferenciación de producto:**

Lo más importante para Leamos es ser diferente tanto en nuestro servicio como en nuestro producto, pues nosotros contamos con un servicio de primera, que tiene como objetivo la máxima satisfacción de nuestros clientes, para lo cual contamos con un producto además de ser exquisito, verse apetitoso, ser muy saludable y principalmente personalizado con base al diferente servicio que cada cliente desee tomar con nosotros y a su condición especial, debido a que el servicio y producto para cada persona es tan único, como lo son ellos mismos.

#### **Requisitos de capital:**

Para lograr que Leamos sea lo que queremos que sea requerimos de una cantidad de capital un poco alta pues debemos comprar todo el equipo de cocina el cual independientemente sea usado o nuevo tiene un costo elevado por la calidad de alimentación que le queremos brindar a nuestro clientes, tenemos que buscar un establecimiento lo suficientemente amplio para toda nuestra área de producción y así mismo un personal bien numeroso desde nutricionistas y especialistas hasta cocineros y operarios,



además de eso nuestras materias primas son de excelente calidad, sin embargo, por medio de una alianza con campesinos emprendedores colombianos buscaremos disminuir el costo lo más que podamos sin desmeritar el esfuerzo de nuestros proveedores, además de un capital inicial para una posible alineación de un servicio de domicilios como Rappi y la inversión necesaria para desarrollar la página web o la aplicación de Leamos.

**Acceso a canales de distribución:**

Por fortuna a Colombia ha llegado un modelo de negocio relativamente reciente el cual se denomina como Dark Kitchens o cocinas de puerta cerrada lo cual está presente actualmente en empresas tanto pequeñas como grandes. Por fortuna nosotros no nos tenemos que preocupar por una ubicación de un restaurante puesto que todo se hará por medio de envíos y para esto nuestra oportunidad clave es involucrarnos directamente con empresas las cuales se encarguen y tengan experiencia en distribución y en este tipo de modelo de negocio y nuestra mejor opción sin duda vendría siendo Rappi cuya experiencia en el mercado y en la logística de la distribución no tiene competencia en el país.

**Know How:**

A pesar de que nuestro modelo de negocio no es un restaurante en sí mismo tenemos varios elementos que forman parte de estos, y necesitamos así mismo conocimientos específicos respecto a estos. Requerimos de conocimientos en artes culinarias y gastronomía para la utilización de los alimentos con la mayor alta calidad y creatividad, conocimientos respecto a limpieza y normas de sanidad para así poder cumplir con estas para mantener nuestro espacio de trabajo en las mejores condiciones, así mismo requerimos de conocimientos respecto a servicio pues la industria en la que estamos hace parte de ese sector y es ideal brindarle a nuestros clientes el mejor servicio aún desde una aplicación, también necesitamos conocimientos respecto a salud por lo cual requerimos de un nutricionista para la elaboración de los diferentes platos junto con el chef y conocimiento logístico para, junto con la ayuda de Rappi, lograr llegar a la mayor cantidad de personas en el menor tiempo posible.

**Análisis FODA:**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. Leamos atiende a un nicho específico que en la actualidad no encuentra satisfacción de sus necesidades en el mercado.	1. Variedad de restaurantes en línea
	2. Modelo de negocio innovador (Dark Kitchen)	2. Manejo de materia prima perecedera
	3. Sostenibilidad ambiental	3. Falta de conocimiento en el área (emprendimiento)
	4. Disponible en las principales plataformas tecnológicas	4. Logística de abastecimiento costosa



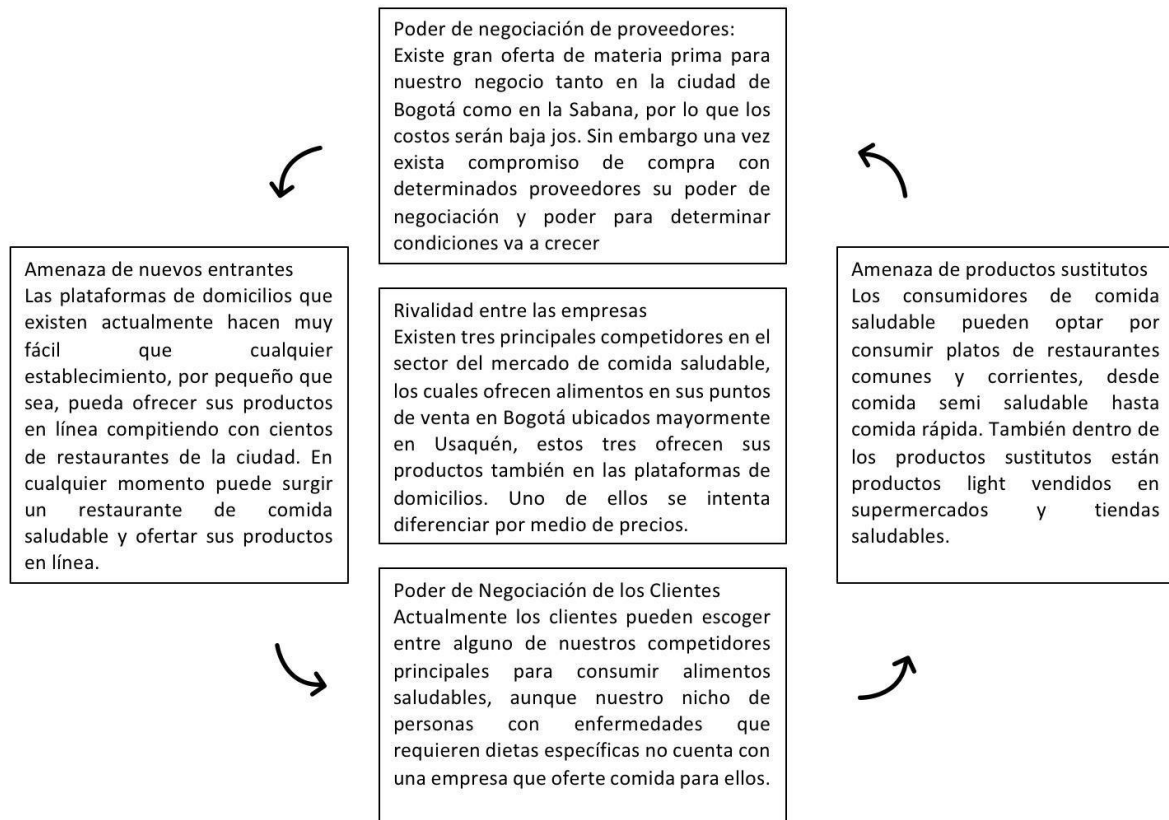
	5. Oferta alimenticia por condiciones de salud	5. Falta de información del mercado saludable en Colombia
	6. Ubicado en una zona estratégica de Bogotá	6. Carencia de recursos iniciales y de relaciones con posibles inversionistas
	7. Consolidación de base de datos por cliente	7. Desconfianza del consumidor por no tener local comercial
	8. Contar con especialistas en nutrición	
	9. Costos bajos por modelo operativo	
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia ofensiva</b>	<b>Estrategia de reorientación</b>
1. Posibilidad de expansión y apertura de nuevos centros de distribución	(F1, O1, O4) Leamos dará apertura a más centros de distribución que pueda atender a su nicho en más zonas de Bogotá.	(D1, O10) Leamos puede hacer una alianza con Rappi no solo para distribuir sus productos, sino también para pautar con ellos y consolidar recomendaciones que pueda atraer nuevos usuarios.
2. Crecimiento del sector agrícola	(F3, O3, F5) Leamos tomará parte de la oportunidad que está dando el gobierno para apoyar la economía naranja en el país enfocándose en el modelo de negocio y en la sostenibilidad que propone.	(D2, O1) Crear una red de distribución mediante la apertura de nuevos centros que nos permita disminuir los tiempos de entrega de la materia prima y la cadena de frío.
3. Apoyo del gobierno a la economía naranja	(F5, O2) Leamos aprovechará el crecimiento que está teniendo el sector agrícola para proporcionar a los clientes mayor personalización de su alimentación	(D3, O5) Leamos buscará afianzar su conocimiento en el área de emprendimiento a partir de apoyo financiero y de conocimiento en entidades como Cámara de comercio de Bogotá, Endeavor, Innpulsa, etc.
4. Apertura a otros segmentos y crecimiento de estilo de vida saludable	(F7, O4) Leamos desarrollará una base de datos para sus clientes que en el futuro podrá ofrecer como materia prima para la creación de nuevas compañías e innovación.	(D6, O3, O5) Leamos buscará incentivos por parte del gobierno para financiarse a través de entidades gubernamentales que apoyen el emprendimiento y en especial a los proyectos de economía naranja en el país.
5. Incentivos del gobierno a emprendimientos	(F9, O6) Leamos aprovechara el aumento del poder positivo de los colombianos para ofrecer mayores porciones dados los costos bajos que tiene la materia prima de nuestro modelo de negocio.	(D7, O10) Leamos buscará generar una alianza estratégica con Rappi que le permita afianzar la confianza del consumidor hacia este tipo de modelo de negocio que ha venido consolidándose como Dark Kitchen gracias a Rappi.
6. Aumento de poder adquisitivo de los Colombianos	(F2, F9, O7, O8) Dada la alianza con los campesinos que Leamos tendrá, se podrá desarrollar ampliación en el modelo de negocio dado el costo de oportunidad que se presenta.	



7. Oferta de vegetales por la ubicación del país	(F4, O9) Ya que el segmento en que operará Leamos tiene gran conocimiento en tecnología, se podrá aprovechar esto con la disponibilidad de las empresas en las principales plataformas tecnológicas.	
8. Alianza con campesinos	(F8, O6) Leamos podrá tomar provecho de sus nutricionistas y especialistas en salud para tener un ingreso extra por la individualización del servicio	
9. Segmento con amplio conocimiento en las Tic's	(F6, F7, O10) Leamos buscará tener una alianza estratégica con Rappi para poder llegar a más personas dentro la zona de Usaquén y Chapinero (Calle 116 hasta la Calle 65)	
10. Alianza con Rappi		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia defensiva</b>	<b>Estrategia de supervivencia</b>
1. Competidores fuertes ya establecidos en el mercado	(F1, A1) Leamos atiende un nicho de mercado que se encuentra desatendido en este momento, por ello, buscará afianzarse en su nicho y atraer más clientes de otros lugares en donde sus necesidades no son atendidas.	(A1, D1) Leamos puede desarrollar integración hacia adelante con otros competidores que puedan complementar el número de condiciones de salud atendidas
2. Cambios drásticos en el clima	(A3, F5) Dada la falta de consolidación de varios productos considerados light en Colombia, Leamos proporcionará a sus clientes un producto del que pueden tomar más beneficios que teniendo un solo producto que no cumpla con sus necesidades nutricionales.	(A1, D1) Leamos puede desarrollar integración hacia atrás con proveedores de tal manera que la calidad del producto haga de la imagen de la marca más beneficiosa para los consumidores.
3. Fuerte presencia de productos light en el mercado que puedes sustituir nuestro producto		
4. Alta probabilidad de imitación		
5. Creación de nuevas reglamentaciones al modelo de negocio e-commerce y Dark Kitchen		



## Las 5 Fuerzas de Porter



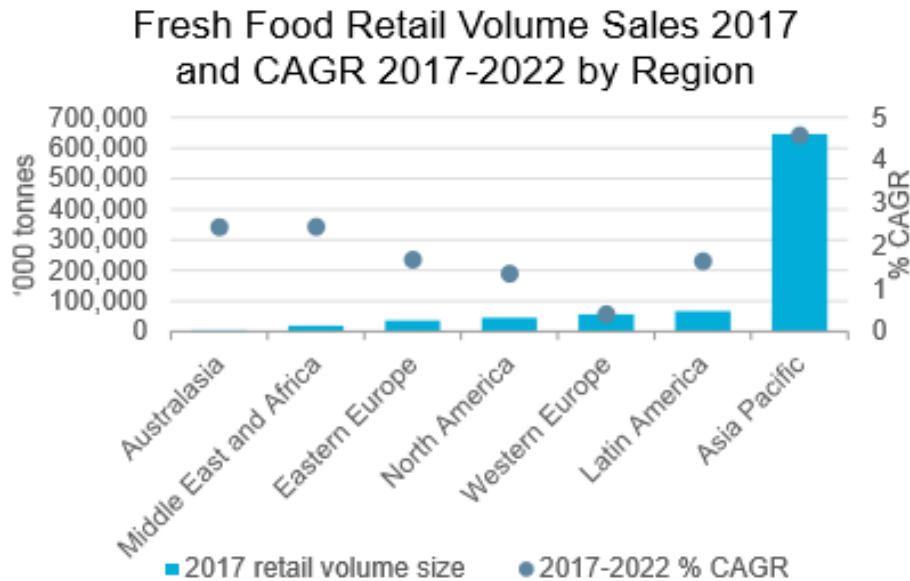
Existe gran oferta de materia prima, por lo que nuestra alianza estratégica nos dará poder de negociación. Uno de nuestros competidores se diferencia por medio de precios, pero ninguno atiende a un nicho específico como lo hacemos nosotros. Existen algunos productos sustitutos, como lo son productos light que se venden en los supermercados y las comidas común y corriente de los restaurantes.





## El Mercado y la Competencia

### Delimitación, análisis y valoración del mercado en que operará la empresa. Volumen del mercado



Source: Euromonitor International's Fresh Food Data

El mercado de la comida saludable en Colombia ha ido en aumento en los últimos 5 años, un estudio realizado por Nielsen Company, ha demostrado que el 60% de los colombianos afirma seguir una dieta especial que los limita a consumir ciertos productos. Dentro del estudio se encontró que las tendencias más seguidas son el consumo de alimentos bajos en grasa o sin grasa (39%), bajos en azúcar o sin azúcar (35%), libre de lactosa (20%), a la vez que se evita el consumo de productos con conservantes, colorantes y saborizantes artificiales. De igual manera se destaca que “alimentos con propiedades medicinales y mayor prevalencia de enfermedades crónicas, son sólo algunos de los factores claves que incrementan el interés en la comida saludable y en hábitos de consumo alineados con este estilo de vida.” (Demographics, 2016). Adicionalmente, “colombianos encuestados también practican dietas motivadas por convicciones personales como flexitarianismo (8%), vegetarianismo (4%), Veganismo (2%), Kosher (1%) o Halal (1%)” (Demographics, 2016).

El mercado de servicios de comidas y bebidas en Colombia ha tenido para el último periodo registrado en el 2017, un crecimiento del 9,76% en ventas (Emerging Markets Group Company, 2018).

Así mismo, “el 57% de las personas están más dispuestas a pagar más por alimentos y bebidas que no contengan ciertos ingredientes que afectan su salud” (Liberal, 2017). El mercado de comida saludable en Colombia representa el 14% de la Industria de Alimentos y Bebidas, llegando a valer en esta proporción alrededor de COP 4.214.000 y aumentando sus ventas en un 12% durante el 2017 (Saavedra, 2018).

De esta misma manera, se evidencia el crecimiento que ha tenido el sector de e-commerce en todo el mundo, siendo para el caso específico de Colombia, un dato destacado dentro de Latinoamérica, incrementando las ventas en línea en más de un 200% desde el 2013 hasta el 2017 (America Retail News, 2018). En adición a todo lo anterior, Leamos quiere enfocar su modelo de negocio en un modelo que desde principios del año 2018 Rappi ha ido implementando con una gran acogida dentro de la población colombiana, a este modelo le han denominado Dark Kitchens y tiene como objetivo principal



darle la posibilidad a emprendedores de poder expandirse de una manera más económica y sin tener que correr riesgos de capital en infraestructura y otras inversiones (La república, 2018), el cual consiste en una 'cocina escondida' en las que se preparan cualquier tipo de comida, pero no se sirven en una mesa, sino que se entregan a domicilio.

### **Tendencias generales del mercado:**




Teniendo en cuenta un estudio desarrollado por Euromonitor International, las tendencias más llamativas están relacionadas al cambio hacia la salud preventiva y los hábitos de nutrición más saludables, que implican una mirada más cercana a las prácticas de cocina y los ingredientes más saludables. La tecnología, junto con la reinención de los conceptos tradicionales, sirven como facilitadores para el desarrollo de este tipo de tendencias saludables. Estas nuevas tendencias responden a las preocupaciones globales sobre la obesidad, la sensibilidad a los alimentos y el número de personas afectadas por diferentes tipos de enfermedades que son directamente relacionadas a malos hábitos alimenticios. Así mismo, en Colombia 4 de cada 10 habitantes se está cambiando a la versión más saludable de su producto favorito, también el 84 % buscan productos locales, naturales y orgánicos y así mismo en la actualidad el 78% de los colombianos lee las etiquetas de contenido nutricional de los alimentos que consume.

### **Grado o etapa de madurez:**

De acuerdo a una publicación realizada por el periódico La República, el sector gastronómico en los últimos años ha mostrado un crecimiento importante en el país, a la fecha hay cerca de 90.000 restaurantes en Colombia que registraron en 2014 ventas por \$30,7 billones. Y de acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), el sector tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior a 22%, respecto al aporte al PIB.

### **Análisis de los competidores:**

Los principales competidores de Leamos son Freshii, Bioplaza, y Suna que son restaurantes que no manejan el modelo de Dark Kitchen, pero comercializan productos saludables lo que impacta el mercado al que Leamos atiende y por ende las ventas.

	<b>Freshii</b>	<b>Bioplaza</b>	<b>Suna</b>
			
<b>Localización</b>	En Bogotá está presente en 6 lugares: 1. Cra. 5 #70A-90 Parque de la 93, Pepe Sierra, Cl. 113 #7-21, Cra. 11 #82-71, Cra. 13 #2798	En Bogotá está ubicado en Tv. 17 #98-13, y en Chicó	En Bogotá tiene un restaurante Cl. 72 Bis # 5-09



<b>Producto/ Servicio</b>	Ofrece gran variedad de productos saludables dentro de ellos opciones de desayuno, almuerzo, bebidas y snacks	Bioplaza cuenta con un restaurante de comida saludable y orgánica que ofrece repostería sana, desayunos y bebidas	Ofrece gran variedad de cosas basadas en la comida saludable tales como: Mercado gourmet, bio-bar, restaurante, catering, eventos y franquicias.
<b>Segmento objetivo</b>	Personas que desean vivir más tiempo y de manera sana	Personas quienes deseen consumir alimentos orgánicos y muy saludables	Personas que cuidan su cuerpo, incluyendo alimentación saludable y ejercicio físico.
<b>Concepto de empresa</b>	Su concepto de empresa está en ofrecer un servicio rápido, fresco, y que satisface las necesidades de las personas con preferencias de nutrición	Fortalece el concepto Bio en Colombia, es decir el consumo de comida sin químicos ni aditivos, con uso de comida orgánica cosechada en fincas y lugares saludables.	Suna ofrece una experiencia alrededor de sus diferentes servicios que garantizan una pureza en sus materias primas y en su servicio. Suna ofrece en sus restaurantes un concepto muy clásico, que genera emociones y conveniencia.
<b>Precios</b>	Oscilan entre los COP \$5.000 y los COP \$25.000	Alrededor de los COP\$20.000 y los COP\$40.000	Sus precios varían en un rango de COP\$25.000 a COP\$50.000
<b>Estrategia de posicionamiento</b>	Centrada en el beneficio que percibe el cliente y en la calidad de los productos que consumen.	Se desarrolla basándose en el beneficio que obtiene el cliente y el valor percibido a través del precio.	Tiene en cuenta el beneficio percibido, la calidad, origen y frescura de sus productos y el estilo de vida de los clientes
<b>Distribución</b>	Venta directa	Venta directa	Venta directa
<b>Ubicación</b>	Está presente en más de 75 ciudades y 15 países de todo el mundo. En Bogotá cuenta con 6 franquicias ubicadas en zonas estratégicas.	En la ciudad de Bogotá en el sector de Usaquén.	Cuenta con 2 puntos de venta en Bogotá uno en Rosales y el otro en el Parque Central Bavaria
<b>Proveedores</b>	Empresas constituidas de producción agroindustrial, y comercializadoras y distribuidoras de productos desechables	Microempresarios colombianos	Plazas de mercado locales
<b>Propuesta de valor</b>	Ofrece opciones de comida fresca y nutritiva que proporcionen energía a las personas y alimentos y snacks que le permiten vivir con buenos hábitos.	Técnicas de cocción saludables, utilización de ingredientes benéficos con todos los grupos sanguíneos.	Alimentación sana gourmet, creatividad gastronómica, para lograr platos exquisitos que promueven el bienestar de las personas.



<b>Concepto innovador</b>	Cajas de comidas que incluye desayuno, almuerzo, cena y dos refrigerios, además el menú está diseñado de acuerdo al objetivo que se desee alcanzar (pérdida de peso, detox, crear músculo y alimentos sin gluten)	Especializada en nutrición alternativa, ofrece productos procedentes de la agricultura orgánica y de producción limpia y ecológica.	Ofrecen no solo el servicio de restaurante, también cuentan con un Mercado Gourmet que ofrece variedad de exclusivos productos (orgánicos, artesanales y sin gluten).
<b>Publicidad</b>	Página Web, Plataformas como Facebook, Twitter, Instagram. Voz a voz.	Página Web, Plataformas como Facebook, Twitter, Instagram, Tienda Online.	Página Web, Plataformas como Facebook, Twitter, Instagram.
<b>Comercialización</b>	Franquicias	Franquicia única.	Franquicia única.
<b>Servicio post venta</b>	Catering por medio de tres opciones (Loncheras, Platos para compartir y bandejas de Wraps o burritos)	Asesoría para prevenir y corregir problemas de salud, adquirir más energía y plenitud, lograr mejor y larga vida, adelgazar naturalmente, obtener belleza interna y externa.  Asesoría a empresas y servicio de Catering y Eventos, Talleres y Cursos.	Ofrece consejos saludables, recetas y contacto permanente con sus clientes por medio de redes sociales
<b>Cuota de mercado</b>	De acuerdo al valor total del mercado saludable para Bogotá y a partir de estimaciones según la ubicación de la zona de influencia Leamos, Freshii tiene una participación de mercado del 63%.	De acuerdo al valor total del mercado saludable para Bogotá y a partir de estimaciones según la ubicación de la zona de influencia Leamos, Bioplaza tiene una participación de mercado del 15%.	De acuerdo al valor total del mercado saludable para Bogotá y a partir de estimaciones según la ubicación de la zona de influencia Leamos, Suna tiene una participación de mercado del 10%.

Del cuadro anterior podemos inferir que el mercado de la comida saludable en Colombia se ha venido desarrollando y que existen marcas ya establecidas en el país desde hace algunos años, a parte de estos tres competidores existen otros que no son muy reconocidos en el mercado al que nos enfocamos pero que están presentes en el área donde vamos a trabajar y a partir de ello se evidencia que esos otros representan el 12% del mercado. Leamos le apunta al 4% del mercado que en términos financieros vale \$110.000.000

### **Prácticas comerciales comunes en la industria**



En la industria es muy común encontrar empresas que se dedican a realizar la entrega de sus productos, por medio de alianzas con compañías especializadas en domicilios y trabajar de la mano con estas para brindar la mejor calidad de los productos a sus clientes. De igual forma, la mayoría de las empresas del sector y en especial los competidores directos de Leamos, se dedican a utilizar y promover las buenas prácticas de los insumos orgánicos y biodegradables que emplean tanto para la producción como para el empaque de los productos. Así mismo es muy común encontrar empresas del sector que utilizan medios electrónicos y redes sociales para darse a conocer y dar pequeñas muestras publicitarias de los atributos de sus productos y servicios.

### **Análisis del comportamiento de los clientes.**

Este segmento de clientes se encuentra dentro de una categoría denominada Yuppies, que por sus siglas en inglés se refiere a jóvenes profesionales urbanos o jóvenes profesionales en carrera ascendente. Para el caso en concreto, este segmento de personas tiene la capacidad adquisitiva de una dieta saludable y nutritiva, en comparación a otros segmentos con menores ingresos. Así mismo, debido a cuestiones de movilidad y conveniencia, no puede ir a almorzar a su casa, y opta por adquirir su almuerzo en restaurantes aledaños a su lugar de trabajo o llevar el almuerzo. Dentro de su elección de alimentación, predomina el estilo de vida saludable prefiriendo platos balanceados y con alto nivel nutricional.

De igual modo, son personas que tienen una estrecha relación con la tecnología, y están acostumbradas a pedir sus alimentos mediante aplicaciones móviles en la mayoría de los casos, o a pedirlos a través de páginas o plataformas web que les brindan una información detallada del valor nutricional del plato que van a consumir. Con relación al segmento y a la empatía que este segmento tiene con la tecnología, son personas que tienen a querer descubrir o probar ideas innovadoras, marcas sensacionalistas, diferentes y sobre todo responsables con el medio ambiente, factor determinante dentro de la decisión de compra.

Por otra parte, son personas que tienen una conciencia de consumo de comidas y bebidas saludables dentro del ámbito personal, es decir, que en muchas ocasiones tal y como lo dictan muchos gurús gastronómicos y de nutrición en el mundo de hoy, somos lo que comemos, por lo que se interesan de manera especial por adquirir un servicio con una propuesta innovadora que les brinde la oportunidad de organizar su menú de almuerzos semanal mediante un plan de comidas saludable y de acuerdo a una condición de salud específica.

	<b>Segmento Objetivo Diabéticos</b>	<b>Segmento Objetivo Saludables</b>	<b>Segmento Objetivo Problemas Renales</b>
<b>Necesidades Cubiertas</b>	Alimentos con un bajo contenido de azúcares, carbohidratos y grasas.	Alimentos con alto contenido proteico, bajos en carbohidratos y sin conservantes ni colorantes artificiales. (Orgánicos 100%)	Alimentos bajos en sodio, potasio y con una frescura y calidad inigualables.
<b>Valor que se entrega</b>	Alimentarse sin riesgo a tener un episodio hiperglicémico.	Tener seguro un alimento que cumpla todas las características para disfrutar un día llenos de energía y salud.	Alimentarse evadiendo el riesgo de una deficiencia renal o un ataque al corazón.



<b>Características demográficas</b>	Personas entre los 28 y 65 años de estratos 4, 5 y 6, económicamente activos.	Personas entre los 18 y 38 años de estratos 4, 5 y 6, económicamente activos.	Personas entre los 34 y 68 años de estratos 4, 5 y 6, económicamente activos.
<b>Características Geográficas</b>	Trabajan en las zonas entre la calle 65 y la calle 116, entre carreras 7 y la Autopista Norte. Ya que allí se encuentra concentrada la mayor cantidad de personas de estratos 4, 5 y 6 de toda la ciudad. En áreas comerciales y residenciales.	Trabajan en las zonas entre la calle 65 y la calle 116, entre carreras 7 y la Autopista Norte. Ya que allí se encuentra concentrada la mayor cantidad de personas de estratos 4, 5 y 6 de toda la ciudad. En áreas comerciales y residenciales.	Trabajan en las zonas entre la calle 65 y la calle 116, entre carreras 7 y la Autopista Norte. Ya que allí se encuentra concentrada la mayor cantidad de personas de estratos 4, 5 y 6 de toda la ciudad. En áreas comerciales y residenciales.
<b>Características psicográficas</b>	Son personas interesadas en cuidar su salud, y evitar al máximo alimentos azucarados. Realizan deporte, les gustan las TIC's y están siempre alerta a cualquier tipo de cambio en el área alimenticia.	Son personas interesadas en cuidar su figura, su salud, la cantidad de calorías que consumen, les gusta estar al tanto de redes sociales y atentas a cualquier tipo de alteración que presente su cuerpo por la comida que consumen. Hacen demasiado deporte a la semana.	Son personas interesadas en mantener sus índices de sodio y potasio muy bajos, hacen deporte frecuentemente, les gusta mantenerse informadas de áreas de la salud.
<b>Tamaño</b>	30% de todo el mercado objetivo	50% de todo el mercado objetivo	20% de todo el mercado objetivo
<b>Rentabilidad</b>	COP \$ 30'300.000	COP \$ 50'500.000	COP \$ 20'200.000

## Modelo de Negocio

### ¿Qué hacemos?

Entregamos a domicilio almuerzos saludables para consumidores con condiciones de salud especiales tales como diabetes, insuficiencia renal o personas con estilo de vida saludable que quieren cuidar su cuerpo mediante una alimentación balanceada y saludable. Conocemos los retos de mantener una alimentación balanceada con la poca oferta actual de alimentos saludables y la falta de tiempo para dar a nuestro cuerpo comida que nos haga bien. Es por ello que convenientemente entregamos a través de rappi domicilios al área de Usaquén y Chapinero (Calle 116 a Calle 65, entre Auto norte y Av. Caracas a Cra 7) garantizando que nuestros consumidores obtendrán un producto fresco y a tiempo, preparado con materias primas e insumos de la más alta calidad.

### ¿Cómo lo hacemos?

Para garantizar insumos de calidad y apoyar el consumo de productos locales de la Sabana de Bogotá, nos abasteceremos de los mercados campesinos organizados por la ANUC Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, así como de productos de Paloquemao para poder preparar nuestros almuerzos con productos frescos y de alta calidad. Debemos gestionar el manejo de alimentos



percederos efectivamente. Las órdenes de pedidos nos llegan a través de la página web o la app a nuestro centro de distribución, donde los platos, que son variados y fueron diseñados por un chef (Omar Cortés), son preparados, luego empacados en empaques biodegradables y luego entregados por los domiciliarios de Rappi en la zona comprendida entre la Calle 116 a Calle 65, entre Auto norte y Av. Caracas a Cra 7. Planeamos comunicar nuestros menús especiales para personas con padecimientos de salud, a través de asociaciones clave como la Asociación Colombiana de Diabetes, de Gastroenterología, así como de clínicas, hospitales, EPS y gimnasios.

### **Socios Clave**

Arrendatario de local en Chapinero (Calle 44): ABG Inmobiliaria, Proveedores: Corabastos, Mercados campesinos ANUC y Greenpack, App de domicilio: Rappi. Comunicación: ACS, ACG, ACN, clínicas privadas (Fundación Santafé, El Country, Los Nogales) y gimnasios (Bodytech, Hard Body y Fitpal).

### **Recursos Clave**

Centro de distribución Chapinero (Calle 44), equipo de cocina (Lavado/Mesón, Nevera, Estufa, Display Refrigerado), proveedores (Mercados ANUC y Corabastos), equipo emprendedor, chef (Omar Cortés) y ayudante, app de domicilios (Rappi) y portafolio de productos (Menús diabéticos (5), renal (5) y saludable (5)).

### **Propuesta de Valor**

Nuestros menús saludables atienden a diversas poblaciones, personas que consideran que llevan un estilo de vida saludable y cuidan de su alimentación y también busca atender el nicho que tiene necesidades alimenticias específicas por su condición de salud. Garantizamos que nuestros alimentos son frescos y orgánicos y también ofrecemos variedad de combinaciones a escoger en cada uno de los menús que ofrecemos para que el cliente personalice su almuerzo. Teniendo en cuenta la puntualidad y conveniencia de entregar a tiempo a la oficina o casa de nuestros clientes a la hora del almuerzo planeamos enfocarnos en tener un CD y centrarnos en una zona específica (Cl 116 a Cl 65, entre Auto norte y Av. Caracas a Cra 7).

### **Posibilidad de Imitación**

Existe la posibilidad de que los restaurantes actuales de comida saludable que operan por plataformas de internet de domicilios comiencen a considerar entre sus clientes las necesidades específicas de personas con algunas enfermedades para captar valor de estos, esto representaría una competencia para este nicho específico. Un modelo del cual es difícil que otros negocios se copien, es el de dark kitchens, ya que para ello se necesita una organización de producción y logística que Leamos lleva desarrollando durante meses.

### **¿Cómo generamos ingresos?**

Generamos ingresos por la venta de nuestros productos a nuestros clientes interesados en comida saludable y platos para los padecimientos de diabetes, enfermedades renales y personas con tendencias fitness. Estos ingresos se generan a través de nuestras ventas en Rappi. Estimamos ventas totales de \$225.428.500 para el primer año, representando nuestra mayor fuente de ingresos el segmento



saludable, que son el 46,8% de ventas para este periodo con un valor de \$105.640.000, seguido del segmento diabético con 31,3% de las ventas el primer año, seguido de nuestro segmento renal, con ventas equivalentes al 21,8% en el mismo periodo. Nuestros ingresos se fundamentan por las ventas de platos individuales que están discriminados en los menús diseñados para el primer año. Para esto planeamos publicitar con banners de open house. La fluctuación de ingresos se ve afectada por tendencias y preferencias de consumo de nuestro segmento objetivo específico (como lo son su horario laboral, periodos de vacaciones, características demográficas) y por características propias de mercado de comida y restaurantes (valles y picos a lo largo del año en épocas de vacaciones a mitad y final de año).

### **Escalabilidad**

Con base a que decidimos enfocarnos en operar con solo un CD y pactar con proveedores, la escalabilidad depende de la publicidad y del reconocimiento de nuestros clientes como la única oferta del mercado para personas con condiciones de salud específicas y de la adaptación de nuestro cliente objetivo a nuestra oferta de almuerzos a domicilio a sus casas y oficinas dentro del área geográfica específica, de la mano de la fidelización de estos a partir de campañas de sensibilización de la importancia del consumo de comida saludable para el bienestar y la salud. A medida que nuestros menús sean conocidos en las aplicaciones atraeremos más clientes con diferentes tendencias alimenticias y realizarán más compras recurrentes, permitiendo estabilizarse en la zona en la que nos enfocamos y desarrollando nuevos proyectos a lo largo y ancho de la ciudad. La escalabilidad del modelo de negocio se ve limitada por la cantidad máxima de ventas que se podrían tener en el área geográfica del segmento objetivo. Ya que nuestro segmento está delimitado, el crecimiento en ventas se debe dar dentro de esta área. Una vez el segmento esté saturado, se podría considerar la posibilidad de atender otras áreas de la ciudad de Bogotá, cercanas al centro de distribución, para crecer las ventas y mantener el mismo nivel de gastos. También se podría en el futuro implementar una estrategia por suscripción para crear una fuente alternativa de ingresos.

### **Producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados.**

#### **Descripción y definición detallada**

##### **Servicio:**

La base de nuestro servicio es una página web y una aplicación, en la cual se dará a conocer quiénes somos, qué hacemos y lo más importante, porqué lo hacemos, en esta plataforma se encontrarán nuestros menús, en los cuales el cliente escogerá el de su preferencia, de acuerdo a sus requerimientos de salud o de nutrición. En la página web están disponibles nuestros menús, información de contacto y formas de pago online que también tendrán el apoyo de Rappi.





### Los servicios de Leaffood

Nuestras opciones para ti son:



#### Menú diabéticos

Ideal para personas con problemas de glucosa, quienes desean una opción saludable y diferente



#### Menú dieta renal

Esta opción es ideal para personas que buscan bajo contenido de potasio, sodio, fósforo y líquidos, con una cantidad balanceada de proteína, carbohidratos, y grasas.



#### Menú fitness

La opción fitness de Leaffood garantiza el correcto complemento para personas que realizan actividad física o para quienes buscan opciones saludables de alimentación con baja cantidad de azúcar, carbohidratos, y alto contenido de proteína.

https://es.wix.com/!pviral/es900viral?utm\_campaign=viral\_wixad\_live&adsVersion=white&orig\_mid=0b9ad2f1-cc5d-40eb-a228-7d56b3afaa5e

Precio  
\$19.000,00 \$21.500,00

Membresía menú diabéticos  
\$21.500,00

Membresía dieta renal  
\$21.000,00


Membresía menú fitness  
\$19.000,00

### Producto:

A diferencia de la alimentación de los hospitales la cual suele ser insípida, de colores opacos y de un aspecto poco apetitoso, nuestros platos, sin importar la condición de nuestro cliente se caracterizan por su exquisito sabor, su atractivo para nuestros consumidores, sin dejar de lado nuestro enfoque hacia el cuidado de la salud, estando siempre preparados con los mejores ingredientes para un plato final de la máxima calidad y del mayor agrado. De igual forma, nuestro ideal ecológico nos




impulsa a utilizar empaques biodegradables, pero que nunca pierdan la premisa de frescura y calidad en el producto.




**MENÚ DIABÉTICOS**

- FILETE DE MERO CON FIDEOS JAPONESES Y HONGOS A LA LIMONARIA
- POLLO CORDON BLEU CON MANZANA, PURÉ Y TOMATES RELLENOS
- ESTOFADO DE PAVO AL CURRY CON VEGETALES AL WOK
- ACELGAS SALTEADAS CON AJO, LANGOSTINOS Y JAMÓN
- TORTILLA ESPAÑOLA
- PARGO ROJO CARIBEÑO



**MENÚ RENALES**

- SPAGUETTI AL CURRY CON LOMO DE MERLUZA
- TERNERA Y ARROZ CON ESPÁRRAGOS
- RISOTTO CON VERDURAS Y CHAMPIÑONES
- ENSALADA DE PIMIENTOS ASADOS Y LENTEJAS GUIADAS CON ARROZ
- JUDÍAS BLANCAS CON BACALAO, FRUTAS Y VERDURA
- PUCHERO CON ENSALADA DE PASTA



**MENÚ SALUDABLE**

- MERLUZA AL HORNO CON TOMATE Y ORÉGANO
- BERENJENA AL HORNO O PLANCHA Y TORTILLA FRANCESA
- JUDÍAS CON PATATA Y HUEVO ESCALFADO
- ESPINACAS CON JAMÓN, PASAS Y PIÑONES Y QUESO DE BURGOS
- COLES DE BRUSELAS CON JAMÓN YORK Y MANZANA
- FIAMBRE DE PAVO Y QUESO DE BURGOS CON PURÉ DE CALABAZA

Contenido estándar de cada menú:

En las siguientes tablas se muestra el contenido básico de cada menú de acuerdo a los requerimientos nutricionales de cada uno de los segmentos teniendo en cuenta el costo promedio de los ingredientes básicos de cada menú.



Menu para personas con enfermedad renal					
Spaguetti al curry con lomo de merluza	Costo	Ternera y arroz de espárragos	Costo	Risotto con verduras y ensalada	Costo
Merluza	4800	Arroz con espárragos	1500	Risotto con verduras	2000
Pasta al curry	1500	Ternera	3200	Guarnición ensalada	1500
Baguette	600	Papas	500	Baguette	600
		Baguette	600		
<b>Total</b>	<b>6900</b>		<b>5800</b>		<b>4100</b>

Menu Saludable					
Pescado con ensalada cesar y arroz	Costo	Chile de frijol rojo con ensalada verde y maduros	Costo	Spaguetti al pesto con pan y ensalada mediterranea	Costo
Pescado blanco (Tialpia)/Puré de	4800	Frijol rojo	2000	Pasta con pesto	3000
Ensalada Cesar	650	Ensalada	1000	Baguette	600
Crutones	50	Maduro	800	Ensalada	1000
Arroz ajonjolí	400	Tofu	1000		
<b>Total</b>	<b>5900</b>		<b>4800</b>		<b>4600</b>

Menu Diabético					
Menú estilo oriental	Costo	Suprema de pollo cordon bleu con manzana	Costo	Estofado de pavo al curry	Costo
Pescado blanco (Mero) 250g	6000	Pechuga	2000	Pavo	5000
Fideos Chinos	1500	Jamon	500	Salsa al curry	1500
Hongos a limonaria	1400	Queso	500	Arroz Marroquí	500
		Tomate relleno de maiz	850	Vegetales al wok	1000
		Pure de papa	450		
		Manzana	800		
<b>Total</b>	<b>8900</b>		<b>5100</b>		<b>8000</b>

### Funcionamiento, utilización y utilidad

El proceso de la adquisición de nuestro servicio empieza con nuestro cliente entrando a nuestra plataforma en donde podrá tener su propia idea de quienes somos, se le presentarán nuestros menús diferentes pero estandarizados para que entre ellos escoja entre las opciones intercambiables a su propio gusto y una vez esté todo seleccionado solo resta empezar la semana con un delicioso y personalizado almuerzo llevado hasta donde nuestro cliente lo desee.

### Oportunidad y condiciones de lanzamiento

La gran oportunidad de Leamos son aquellas personas para quienes es importante cuidar su cuerpo mediante una alimentación balanceada y saludable. De igual modo que el aprovechamiento de las tendencias de salud, bienestar y estabilidad cuerpo-emoción, que nos permiten penetrar dentro del mercado y establecer parámetros para la recompra de nuestros clientes, con el enfoque de un producto totalmente adecuado para quienes lo adquieren.

### Plan comercial

#### Políticas de segmentación. Perfil de clientes y consumidores.

Según la investigación y la encuesta realizada, el cliente que está interesado en comprar nuestros productos, vive en un estrato 4, 5 ó 6, tiene unos ingresos promedio de entre 3 y 4 SMMLV, siempre está interesado en pedir sus comidas a domicilio al menos una vez por semana a través de una



aplicación. Son personas entre los 21 y 41 años de edad, les gusta mucho estar conectados con el mundo digital, tienen cercanía y empatía con marcas que representan un verdadero cambio, es decir, que se comprometen con el mínimo impacto al medio ambiente durante todo el proceso de la cadena de valor de sus productos. Son personas que trabajan y/o viven en las zonas de Chapinero y Usaquén, motivo por el cual vamos a tener nuestra distribuidora ubicada en las cercanías de esta zona. De igual modo según el último censo realizado por el DANE, la mayor concentración de personas de estratos 4, 5 y 6 se encuentra asentada en las localidades de Usaquén y Chapinero, motivo por el cual estas localidades serán nuestra área focal piloto, ya que adicionalmente las personas que allí habitan o trabajan se interesan mucho por mantener una figura esbelta, estar saludables y comer muy sano y tienen la necesidad de pedir a domicilio sus alimentos por conveniencia debido a cuestiones de tráfico y tiempo les es mucho más viable pedir un servicio de alimentación bajo este modelo de servicio.

### **Políticas de precio, descuentos y márgenes.**

El precio sugerido por nuestro análisis de marketing e investigación de mercados nos muestra que debemos tener un precio por debajo al de la competencia, motivo por el cual vamos a utilizar una estrategia de penetración, que nos permite atraer clientes de la competencia que además de nuestra oferta de valor son sensibles en la toma de su decisión por el precio. En consecuencia, a esto hemos determinado un costo aproximado de \$5100 a \$7400 teniendo en cuenta costos variables de producción y costos no monetarios como los de renta de local y máquinas, salario a inversionistas y también porcentajes de otros costos variables en porcentajes como lo son comisiones y descuentos financieros. Planeamos obtener un margen de 6% que es considerado en el precio sugerido. Ya que nuestro producto es especial y nuestro target tiene poder adquisitivo nuestros precios serán:

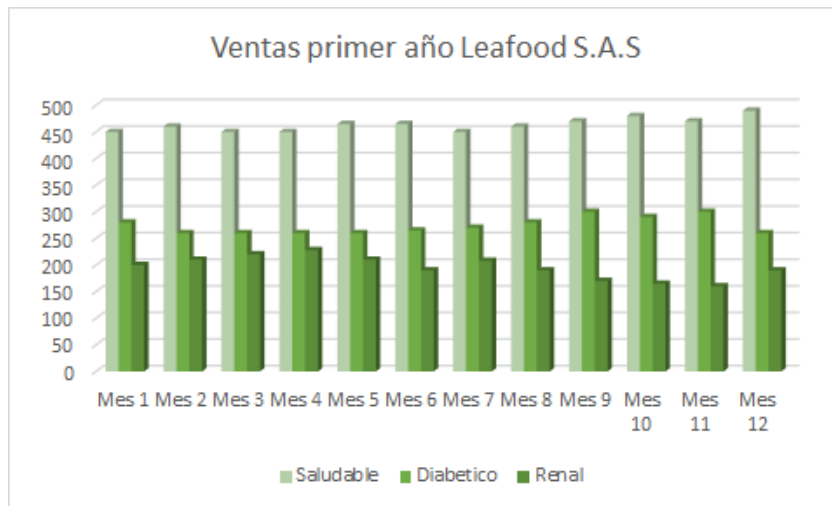
Plato menú saludable \$19000

Plato menú diabético \$21500

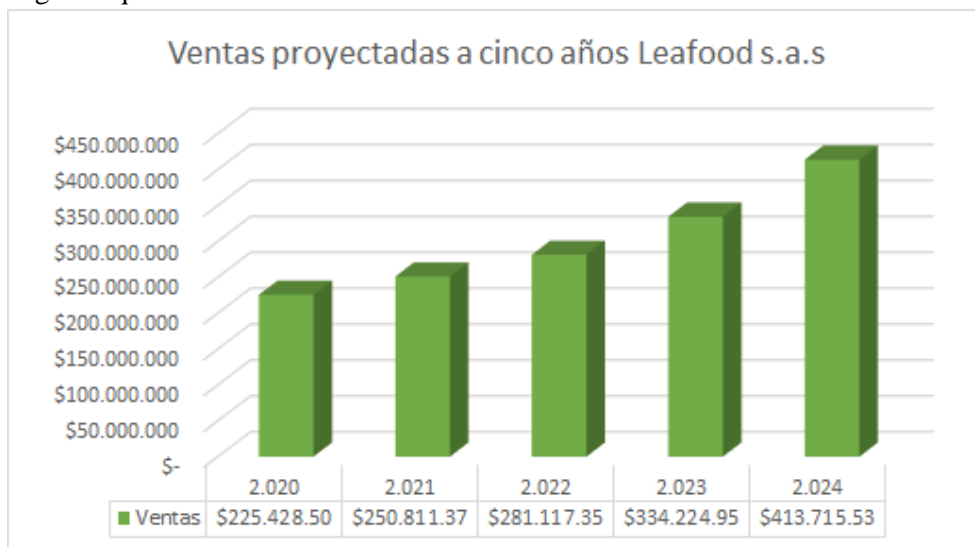
Plato menú renal \$21000

### **Proyecciones de ventas.**

Las ventas de Leamos tendrán una participación de un 50% del total de las ventas para el segmento saludable, por otro lado, se tendrá una participación del segmento diabetes y renales con un 30% y 20% respectivamente, las ventas se proyectaron con un crecimiento de un 6% para el año 2021, un 10% para el 2022, un 15% para el 2023 y finalmente un 20% para el 2024. Este crecimiento está basado en el crecimiento del sector fitness en Colombia y Bogotá y el crecimiento de la población para los próximos 5 años. En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento previsto para el año uno mes a mes de acuerdo al comportamiento de la demanda de las personas ubicadas en el sector de Chapinero y Usaquén quienes según investigación de mercado se presentan varios valles en las ventas dados episodios como vacaciones o meses con gran afluencia de personas.



La proyección de las ventas se realizó como se mencionó anteriormente teniendo en cuenta que se venderán para el año 1 en promedio 932 platos y finalmente para el año 5 más de 1500 platos entre las tres categorías que ofrece LEAFOOD S.A.S



### Políticas de mercadeo

Nuestra política de mercadeo está enfocada en darle la acogida a todos aquellos clientes que no han encontrado una oferta de comida saludable y apta para sus condiciones especiales de salud, de la mano de hacerlos identificar con nuestra marca y que sepan que nosotros nos preocupamos por ellos y su bienestar, por eso a partir de nuestras diferentes estrategias de promoción es ideal hacernos notar en este importante aspecto, para nuestra política usaremos un mix entre outbound e inbound pues queremos comunicarnos con nuestros clientes y acercarnos a ellos, tanto como queremos atraer la mayor cantidad de clientes que el mercado nos pueda ofrecer. Así mismo, nos enfocaremos en una estrategia de comunicación BTL ya que nos vamos a dirigir a un segmento de clientes muy específico y de esta manera poder impulsar la promoción de nuestros productos, atrayendo al cliente mediante mensajes cortos pero que les generen una afiliación con nuestros productos, como ejemplo tenemos los siguientes posters que publicaremos en la página y la aplicación de nuestra compañía, en redes sociales como facebook e instagram.



Estos son ejemplos de algunos de los ejemplos de posters y de las publicaciones que se harán en nuestras redes sociales, para difundir el mensaje de nuestra oferta saludable a todo nuestro segmento de clientes

### Análisis de marcas.

**Freshii (63% de participación en el mercado):** La compañía es la más reconocida del sector, especialmente por su oferta de platos saludables y empaques amigables con el medio ambiente. De igual manera es una de las compañías que ha tenido mayor impacto durante los últimos 5 años que han sido los de mayor exaltación en el mercado específico de mercado saludable. El Símbolo de la compañía no solo genera recordación, sino que resalta la simplicidad del producto a través de un concepto básico que genera empatía con el cliente, más específicamente con la palabra energízate, y penetra un segmento de mercado que requiere de atención al momento de exaltar su valor nutricional y energético.

**Bioplaza (15% de participación en el mercado):** La compañía es apenas reconocida en el mercado y genera una recordación por su oferta natural y orgánica, así como por el impacto que tienen



sus talleres de gastronomía saludable no solo en la población objetivo, sino en aquella población vulnerable que se interesa por aspectos gastronómicos y de salud.

**Suna (10% de participación en el mercado):** La compañía no es tan reconocida, pero cuenta con una oferta de valor que les da la bienvenida a personas con la necesidad de alimentarse saludablemente y que tenga una vista demasiado apetitosa, pero sobre todo el mercado orgánico que cuenta con una gran variedad de productos de alta calidad.

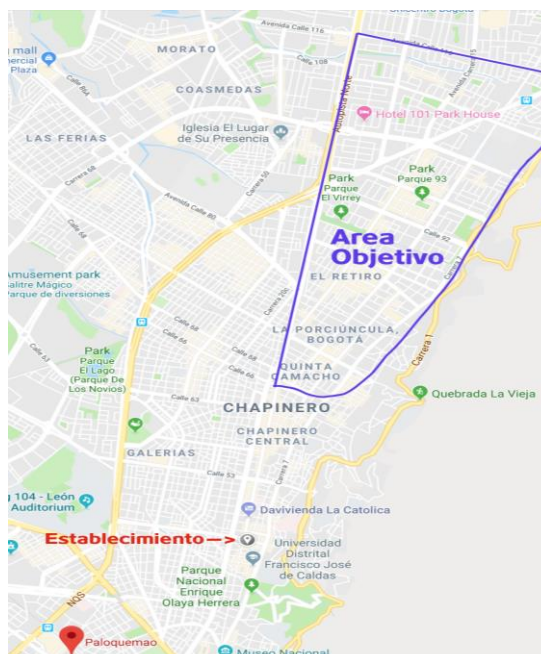
Por otro lado, existen otros restaurantes que cuentan con una participación del 8% aproximadamente dentro de este segmento, pero no tienen el suficiente reconocimiento para poder ser una competencia directa de Leamos, debido a la oferta especializada de platos saludables y apropiadas para personas con ciertas condiciones de salud.

Es en este punto que **Leamos**, llega a darle la bienvenida a personas con ciertas condiciones de salud específicas y con una oferta de platos que no se ven grises, sino que tienen una imagen demasiado apetitosa y saludable, sin dejar de lado, lo que es un fundamento de la compañía mantener el respeto al medio ambiente y ser aliados estratégicos con los campesinos de las zonas de sabana centro para utilizar sus productos orgánicos en la elaboración de nuestros productos, de igual forma que manteniendo su enfoque ecológico, con empaques biodegradables y aptos para el transporte de los productos con altos estándares de calidad. Por ello, y teniendo en cuenta la investigación de mercados realizada con respecto a la Secretaría de Planeación y Desarrollo de Bogotá, la penetración de Leamos en el mercado sería aproximadamente del 4% y es el porcentaje al que deseamos apuntar, con un valor aproximado de COP \$101'000.000 anual.

### Política de canales y distribución

Para nuestra distribución tenemos un área delimitada entre la calle 65 y la calle 116, para cumplir con los pedidos de nuestros clientes en el menor tiempo posible haremos una alianza con un servicio de entregas y domicilios en Rappi, el cual nos cobra un margen cercano al 1% de las ventas mensuales todo con el objetivo de llegar a nuestros clientes en el menor tiempo posible, las personas van a poder hacer sus pedidos por medio de nuestra página web, y enlazada a los domiciliarios de rappi.

La página web está ubicada en este dominio (<https://leaffood.wixsite.com/website>), en donde se encontrarán los diferentes menú y las diferentes opciones que tendrán los clientes de Leamos para combinar sus opciones de almuerzo como lo deseen.





Leamos tendrá una ubicación estratégica orientada a estar en un punto medio entre su mercado objetivo y con su principal proveedor, esto con el objetivo de poder tener mayor acceso a la zona de Chapinero y a su vez aprovechar la cercanía con varias universidades, oficinas y zonas residenciales que podemos atender.

### **Planes de reacción y de contingencia**

El plan de contingencia de Leamos estará enfocado en tener una especial atención del chef en todos los platos servidos y empacados, para verificar su óptima calidad en el momento inmediatamente anterior a su entrega con el domiciliario de Rappi, de igual forma que hacer un minucioso análisis de los perfiles y las habilidades de todos los trabajadores que laboran dentro de la compañía, haciendo una capacitación de los colaboradores, con el objetivo de que todos los procesos sean llevados a cabo de la mejor manera posible y asegurando un producto final que no se aleje de las expectativas del cliente. Adicionalmente a esto, se realizarán reuniones con una periodicidad máxima de 1 mes, con todos los empleados de la empresa, para ajustar y alinear todos aquellos problemas que se hayan presentado durante el desarrollo del periodo en cuestión y reforzando los valores y políticas de la compañía. Después de haber alcanzado el punto de equilibrio, la compañía realizará un contacto con el canal de televisión local que en el momento se esté enfocando en mostrar los restaurantes y establecimientos que se preocupan por el desarrollo de sus clientes de una manera ecológica y totalmente saludable, con el objetivo de dar a conocer la oferta especializada de la compañía e incrementar sus ventas, de la mano del valor de los clientes que recurrentemente utilizan sus servicios.

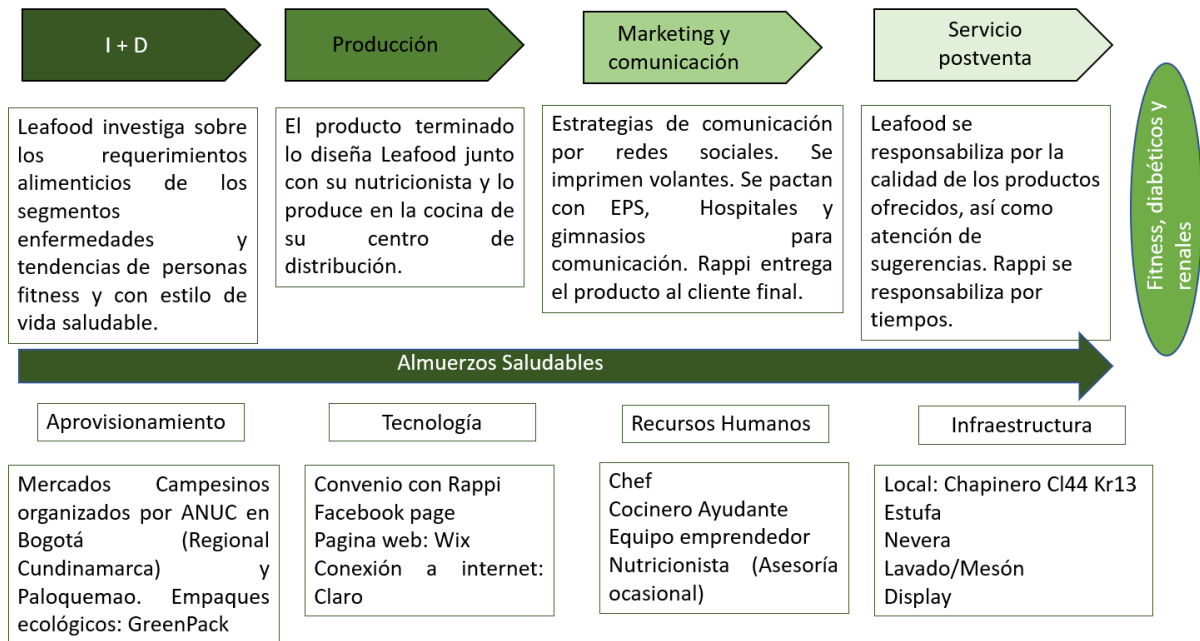




## Plan operativo y logístico

### Cadena de valor

La cadena de valor de Leamos provee a sus clientes bienestar, nutrición y conveniencia y estos valores son el resultado del esfuerzo conjunto de las diferentes áreas donde la empresa moviliza recursos para lograr las metas operativas y corporativas, del core de negocio y de los integrantes de la cadena de abastecimiento. En la gráfica podemos ver los distintos integrantes de la cadena de abastecimiento, como lo son los socios proveedores de materia prima y servicios, distribuidores, los clientes internos y también los recursos claves de la cadena.



### Localización geográfica

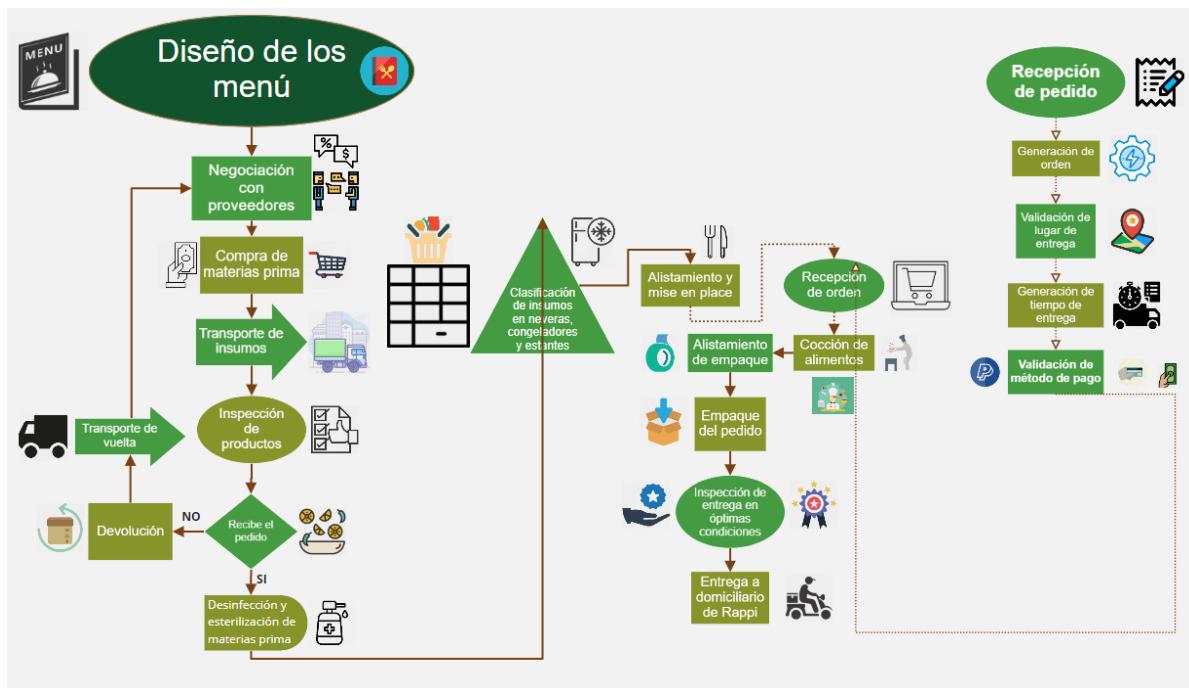
El local en el que se proyecta el centro de distribución, ubicado en el segundo piso, está en Barrio Sucre, Localidad de Chapinero. Ubicado sobre la Carrera 13 con Calle 45. Cuenta con 95 m cuadrados, el predio está ubicado en estrato 4 y tiene 20 años de antigüedad. Los pisos son en cerámica y vinisol. tiene 2 baños disponibles. El local está ubicado estratégicamente con fácil acceso a la Av. Caracas y Cr 7. La propiedad es administrada por el ABG Consorcio Inmobiliario. Precio: \$3.200.000. Precio por metro cuadrado: \$33.684

### Plano de la planta












La capacidad de la planta de producción de LEAFOOD S.AS está determinada por la demanda de cada uno de los menú teniendo en cuenta que para cada segmento se tienen tres opciones diferentes que serán cambiados cada mes, la planta tiene capacidad para mantener la materia prima en refrigeración, posee espacio adecuado para la movilización de dos auxiliares de producción y área administrativa. La producción se manejará diariamente con un promedio de 20 a 40 platos diarios por mes para el primer año y teniendo en cuenta las variaciones que se pueden presentar en la demanda. La planta de producción tiene 95m cuadrados que serán usados en su totalidad hasta el año 5 cuando se realizará inversión en propiedad planta y equipo y en donde se tendrá mayor cantidad de platos producidos por mes.

### Proceso de producción



**Proceso de producción o procedimiento para la prestación del servicio**

Actividad	Símbolo	Tiempo	MO requerida	Cualificación	Costo
Negociación con proveedores		4 horas	El Gerente General y Gerente Financiero	Habilidades de negociación, comunicación y trato con las personas	COP \$30.000 por cuestiones de transporte
Compra de materias prima		2 horas	La Gerente de Operaciones y chef	Habilidades de negociación, conocimiento de productos y de proveedores	COP \$50.000 por cuestiones de viáticos
Transporte de insumos		40 minutos	La Gerente de Operaciones	Habilidades de trabajo bajo presión	COP \$ 60.000 por cuestiones de transporte y viáticos
Inspección de productos		1 hora	La Gerente de Operaciones y auxiliares de cocina	Habilidades de atención al detalle y de calidad	COP \$ 20.000 por utensilios de aseo especializado
Recepción de pedido		45 minutos	La Gerente de Operaciones	Atención al detalle	N.A.
Devolución		40 minutos	La Gerente de Operaciones	Habilidades de persuasión y negociación	N.A.
Transporte de vuelta		50 minutos	Los proveedores	N.A.	N.A.
Desifeción y esterilización de materias prima		2 horas	Auxiliares de cocina	Conocimiento del manejo de productos alimenticios	COP \$ 35.000 por utensilios de aseo especializado
Clasificación de insumos en estantes y neveras		1 1/2 hora	Auxiliares de cocina y chef	Conocimiento del manejo de productos alimenticios	Salario del día, del chef y de los auxiliares



Alistamiento y mise en place		20 minutos	Chef y auxiliares de cocina	Habilidades de manejo de labores bajo presión	Salario del día, del chef y de los auxiliares
Recepción de orden		15 minutos	Gerente de Marketing y Gerente de Operaciones	Acertividad y coordinación con los pedidos	Salario del día, de los Gerentes
Cocción de alimentos		15 minutos	Chef y auxiliares de cocina	Habilidades creativas y culinarias	Salario del día, del chef y de los auxiliares
Alistamiento de empaque		3 minutos	Auxiliares de cocina	Destrezas con las manos y bajo presión	Salario del día, de los auxiliares
Empaque del pedido		1 minuto	Auxiliares de cocina	Trabajo bajo presión	Salario del día, de los auxiliares
Inspección de la entrega		1 minuto	Chef	Atención al detalle	Salario del día, del chef
Entrega a domiciliario de Rappi		30 segundos	Chef	Atención al detalle	Salario del día, del chef
Recepción de pedido		30 segundos	N.A.	N.A.	Mantenimiento de la aplicación y de la página (COP \$100.000 mensuales)
Generación de orden		10 segundos	N.A.	N.A.	Mantenimiento de la aplicación y de la página (COP \$100.000 mensuales)
Validación de lugar de entrega		30 segundos	N.A.	N.A.	Mantenimiento de la aplicación y de la página (COP \$100.000 mensuales)
Generación de tiempo de entrega		10 segundos	N.A.	N.A.	Mantenimiento de la aplicación y de la página (COP \$100.000 mensuales)
Validación de método de pago		30 segundos	N.A.	N.A.	Mantenimiento de la aplicación y de la página (COP \$100.000 mensuales)

### Equipos de producción

Maquinaria /Equipo	Características	Valor	IVA	Total	Forma de Pago
Estufa marca Pallomaro (X2)	Estufa de sobrepone. 24 pulgadas 4 puestos	\$2.473.136	\$580.118	\$3.053.254	Contado
Display marca Inventto	Display Refrigerado Acero Inoxidable 1.40cm	\$1.879.605	\$440.895	\$2.320.500	Contado



Nevera marca Tornado (Pallomaro)	Refrigerador 2 puertas capacidad 440 litros	\$3.498.946	\$820.741	\$4.319.686	Contado
Mesón Lavado marca Inventto	Mesón de 1.50m con pozuelo de lavado 150x69x90	\$1.707.480	\$400.520	\$2.108.000	Contado
Comisiones de venta de Rappi	1% de Ventas				Mensual
Conexión a internet	Claro Plan Hogar 10 Megas	\$61.479	\$14.421	\$75.900	Mensual
Licuada de Inmersión Oster	Con Picatodo, 2 velocidades	\$96.309	\$22.591	\$118.900	Contado
Horno de empotrar Challenger (X2)	Eléctrico monofásico, capacidad 35.5l	\$832.680	\$195.320	\$1.028.000	Contado
Batidora de mano Universal	7 velocidades, aspas de mezcla y masa	\$56.619	\$13.281	\$69.900	Contado
Campana Extractora Abba	60cm, 3 velocidades, filtro de carbón, con turbina	\$162.000	\$38.000	\$200.000	Contado
Gramera de Cocina Bc Classics	Panel digital, máx. 5kg, plato extraíble	\$33.170	\$7.781	\$40.950	Contado
Estantería Metálica (X2)	5 niveles, 183cm*92cm*35cm	\$299.538	\$56.913	\$369.800	Contado
Alacena de cocina	Segunda mano, 1.50m largo, 3 cajones	\$283.500	\$61.500	\$350.000	Contado
Batería de ollas y sartenes Universal	4 ollas, 3 sartenes, antiadherentes	\$52.610	\$12.340	\$64.950	Contado
Set de cuchillos + tijera	5 cuchillos, tijeras, base de madera, acero inoxidable	\$24.220	\$5.700	\$29.900	Contado

En la tabla anterior se discrimina la inversión inicial y los gastos que se presentarán en el primer año en maquinaria, equipo, tecnología y administración de la información. Los enseres como electrodomésticos y equipo de cocina, así como estantería se comprar teniendo una duración estimada



de 10 años. También se incluye la suscripción a la conexión a internet, necesaria para administrar los pedidos, y los gastos en gestión de las entregas.

### Logística interna y de salida

#### Política de selección de proveedores

Leamos tendrá como política trabajar con empresas que impulsen a la región sabana centro, tal y como es el caso de la plaza de mercado de Paloquemao, en el caso de los empaques, Leamos busca que sus empaques sean amigables con el medio ambiente y al mismo tiempo económicos, como lo son los empaques de Green Pack.

Para la maquinaria, se tendrá una política de costo, en donde se optará por equipos de buena calidad, pero a precio competitivo, ya que este mercado presenta gran oferta y variedad de proveedores. Para el manejo de información de clientes y mantenimiento de la página web, como publicidad online y de redes sociales se manejarán 10 megas de internet con la empresa Claro; así mismo, se manejará la telefonía móvil y fija con ellos.

Material requerido	Proveedor	Forma de pago	Tiempo de entrega	Transporte	Costo
Materia Prima e insumos		Contado	Inmediata	Camión	\$230000
Estufa y nevera marca Pallomaro (X2)		Contado	Inmediata	Camión	\$11.692.000
Display marca Inventto		Contado	Inmediata	Camión	\$2.320.500
Equipos de cocina	Almacenes de cadena como Home Center y Home Sentry u otros	Contado	Inmediata	Camión	\$4.380.400
Tecnologías requeridas		Contado	Inmediata		\$75000

#### Política de manejo de inventario

En este caso no se manejará un inventario de materias primas puesto que la mayoría de nuestros productos son perecederos y nos destacamos por brindarles a nuestros clientes platos con ingredientes frescos y recién preparados por lo que máximo se tendrán en bodega alimentos por un aproximado de 5 días dependiendo de la naturaleza de cada ingrediente puesto que las carnes congeladas tienen mayor duración que las frutas y vegetales refrigerados.



## Plan de Producción

Nuestro enfoque principal para el desarrollo de nuestras operaciones es un enfoque *Pull*, es decir que manejamos principalmente un inbound marketing, por lo tanto, es nuestra demanda la que determina cuántos productos, en nuestro caso platos, vamos a realizar en el día y que servicios prestar y a quienes, es decir, que nada se produce hasta que no se confirme o registre un pedido o venta por medio de nuestra aplicación o página web.

## Plan de Compras

Producto	Costo por medida	# que se obtiene	Costos	Margen y Aliños
Pescado	119000/kg	5 porciones	1920	2016
Lechuga crespita	4500/kg	10 porciones	675	708,75
Lechuga batabia	4500/kg	10 porciones	675	708,75
Queso	19000/kg	34 porciones	570	598,5
Crutones	250/tajada	1 porción	250	262,5
Arroz ajonjolí	2400/kg	18 porciones	500	525
MP/Empaques			2000	2000
TOTAL			6590	6819,5

Con respecto al plan de producción y de compras se estableció un promedio de todos los platos y los tipos de menú, es básico y estándar y transversal en nuestros tres segmentos, inicialmente tenemos el pescado blanco que ocupa el lugar de la proteína, se manejará un porción de 160 gramos, otras proteínas como carne de pollo, pavo, cerdo o res tienen un costo bastante similar, se incluye una ensalada que está presente en todos los menús como agente digestivo y defensivo, en este caso ensalada César la cual incluye crutones (pan) que actúa como carbohidratos y fuente energética, finalmente se incluyen los granos, en este caso arroz con ajonjolí como fuente de hidratos que suele ser reemplazado por pastas que cumplen la misma función.



## Plan organizacional

### Misión:

Nuestra misión será brindar al cliente una alternativa personalizada de alimentación dirigida a personas con condiciones específicas de salud o con un estilo de vida saludable dándole valor y mayores ingresos a los agricultores de la zona sabana centro.

### Visión:

Para el año 2025 Leamos será la empresa líder en la alimentación de personas con condiciones especiales de salud como diabetes y enfermedades renales en Bogotá.

### Metas:

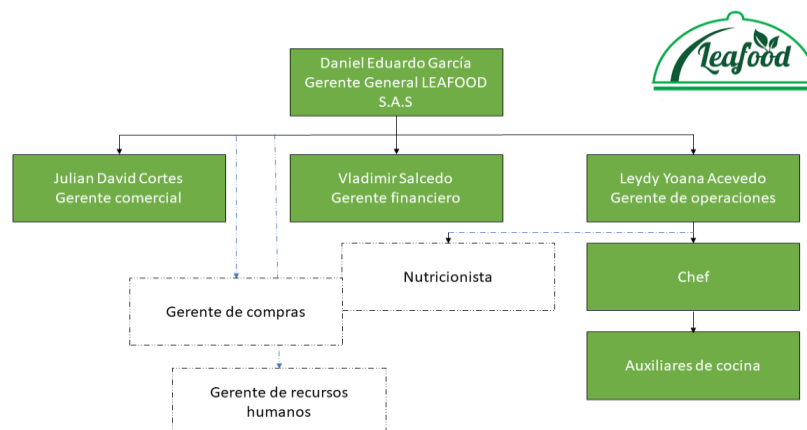
- Asegurar que todos nuestros insumos y materias primas sean de la mejor calidad
- Mantener la constancia en la calidad de nuestros productos
- Asegurar la calidad de nuestros productos mediante actividades de revisión e inspección continua por parte del chef y los auxiliares de cocina
- Desarrollar alianzas estratégicas con entidades privadas que incentiven el cuidado de la salud a partir de la buena alimentación y el ejercicio.
- Contribuir al tratamiento de más enfermedades que puedan ser tratadas a partir del cuidado en la alimentación.

### Naturaleza Jurídica:

Leamos es una S.A.S o sociedad por acciones simplificadas que dada su naturaleza no requiere de un notario para demostrar su autenticidad, tiene rapidez para el proceso de registro, no se está obligado a tener una reserva legal del 5% y la responsabilidad económica se limita al monto invertido que para ésta sociedad será de \$2.500.000 provenientes de los socios Leydy Acevedo, Daniel García, Julián Cortes y Vladimir Salcedo.

### Organigrama:

LEAFOOD S.A.S contará en un principio con los cargos designados en los cuadros verdes, pero luego, según lo previsto, se planean agregar los cargos que aparecen en líneas punteadas dentro del organigrama de la empresa dado el crecimiento de las ventas y de la demanda proyectada.







### **Necesidades de recursos humanos:**

Leamos pagará salario a las personas que apoyan el desarrollo del emprendimiento tales como la persona encargada de las operaciones y la persona de finanzas de la compañía quién recibirá un salario mensual de \$1.200.000 cada uno, además, se le reconocerá un salario al chef que nos ayude en la preparación y planeación de los menú para los tres segmentos objetivo; el salario será de \$1.000.000, el gerente general, y comercial no contarán con salario ya que ellos esperan recibir rendimientos de la compañía; estas tres personas serán las encargadas de realizar todo el proceso de mercadeo, publicidad, ventas, producción, finanzas y administración de la compañía LEAFOOD S.A.S. A la gerente de producción y al gerente financiero de la compañía se les dará un contrato a término indefinido con todas las prestaciones de ley y se tendrá en consideración que el salario aumentará año a año en proporción al crecimiento del salario mínimo mensual vigente decretado por el gobierno nacional o por consenso. Dado que LEAFOOD S.A.S es un emprendimiento, se dará prioridad a los socios actuales para desempeñar los cargos disponibles, pero se tendrá en cuenta que podrá haber requerimientos de cargos y personal durante el crecimiento de la compañía.

Para el área operativa de la compañía se necesitarán 2 personas entre los 25 a 45 años residentes en la zona de Chapinero a Usaquén que tengan conocimiento en cocina, que posean curso de manipulación de alimentos vigente, con habilidades en cocina saludable, responsables, dedicadas y que demuestren amor por la cocina, que cuenten con bachillerato. Para éstas dos personas se manejará un salario mínimo mensual legal vigente que para el año 2019 es de (\$828.226) y que proyectado para el 2020 se tendrá un aumento de un 5%; que será de (\$869.521); se manejan contratos a término fijo para éstas personas con renovación anual y prorrogable hasta por 3 años. Las funciones de estas dos personas serán alistamiento, recepción de orden, cocción y empaque de los alimentos.



## Plan de financiación

### Necesidad de financiación de la nueva empresa

LEAFOOD S.A.S requiere para su funcionamiento una inversión por parte de los socios de \$33.000.000 que serán otorgados por estos en el mes 0 como parte de capital inicial para poder empezar a desarrollar actividades y a comprar maquinaria y equipo. LEAFOOD S.A.S requiere un préstamo por una entidad bancaria en este caso Bancolombia por un monto de \$15.000.000 que tendrán una tasa de interés mensual de 1.06% y que tendrá un periodo de pago de 10 años con cuotas fijas de \$250.000. En total, LEAFOOD S.A.S requiere para su iniciación un monto total de \$48.000.000.

LEAFOOD S.A.S buscará financiación de carácter público y privado en fondos de apoyo al emprendimiento para el posible crecimiento y expansión a otras localidades de Bogotá. En cuanto a los rendimientos y utilidades que genere la empresa, se estableció por parte de los socios que para los primeros 2 años se reinvertirá todo el monto de utilidades y para los siguientes años se invertirá un 50% de las mismas.

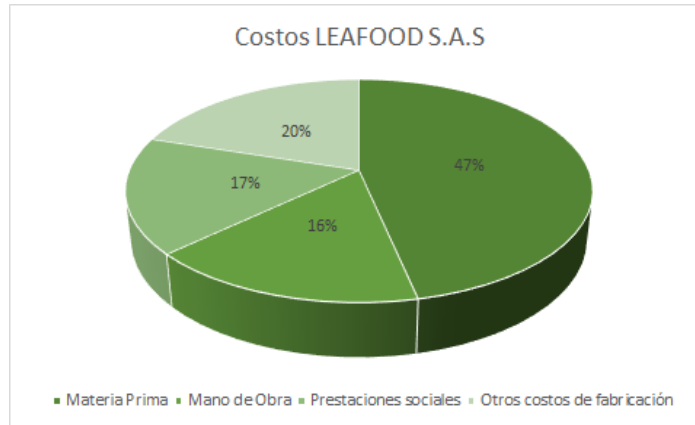
### Plan económico financiero

#### Costos generales y unitarios

Los costos en los que incurre LEAFOOD son principalmente de materia prima relacionada con los platos que se van a ofrecer, en promedio, los costos por plato producido son de \$7000 para el menú saludable, \$7800 para el menú diabético, y \$7500 para el menú renal; otros de los costos son la mano de obra requerida que son dos personas encargadas de la preparación de los alimentos, y el costo del arriendo y servicios públicos. Los costos para el primer año son:

AÑO	Materia Prima	Mano de Obra	Prestaciones sociales	Otros costos de fabricación
2020	\$ 75.534.400	\$ 31.874.784	\$ 32.718.694	\$ 42.516.000
2021	\$ 84.364.112	\$ 33.468.523	\$ 34.354.629	\$ 42.651.828
2022	\$ 95.710.347	\$ 35.141.949	\$ 36.072.360	\$ 42.792.138
2023	\$ 113.699.107	\$ 36.899.047	\$ 37.875.978	\$ 42.937.079
2024	\$ 140.941.413	\$ 38.743.999	\$ 39.769.777	\$ 43.086.802
<b>Total costos</b>	<b>\$ 510.249.378</b>	<b>\$ 176.128.303</b>	<b>\$ 180.791.439</b>	<b>\$ 213.983.848</b>

La proporción del total de los costos está distribuida de la siguiente manera:



Se puede observar que la mayor participación en los costos lo posee la materia prima, lo que puede dar luces acerca del manejo de inventario que tiene que tener LEAFOOD S.A.S; si en algún momento la empresa presenta dificultades podría deducir que debe evitar desperdicios al máximo, de tal forma podría aumentar sus ganancias o utilidad neta.

### 1. Punto de equilibrio

De acuerdo al análisis realizado por LEAFOOD S.A.S, el punto de equilibrio será en el 3 año a partir del primer mes que es el momento en que se pueden empezar a cubrir los costos y gastos de la empresa.

### 2. Flujo de caja proyectado

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>						
Ingresos por Actividades de la Operación	\$ 0	\$ 225.428.500	\$ 250.811.370	\$ 281.117.353	\$ 334.224.957	\$ 413.715.539
Egresos de efectivo por Compras	\$ 0	\$ 191.844.776	\$ 200.529.087	\$ 216.378.264	\$ 239.382.782	\$ 272.487.481
Egresos de efectivo por Gastos	\$ 420.000	\$ 47.561.128	\$ 56.066.803	\$ 58.763.939	\$ 57.259.588	\$ 67.333.473
<b>Saldo Operativo</b>	-\$ 420.000	-\$ 13.977.404	-\$ 5.784.520	\$ 5.975.150	\$ 37.582.586	\$ 73.894.585
Ingresos por Actividades de Inversión						
Venta de Propiedad, Planta y Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Venta de Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por Actividades de Inversión						
Compra de Propiedad, Planta y Equipo	\$ 18.393.526	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 14.073.840
Compra de Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Saldo de Inversiones</b>	-\$ 18.393.526	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 14.073.840
Ingresos por Actividades de Financiación						
Desembolso de Créditos	\$ 15.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes de Capital Social	\$ 33.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por Actividades de Financiación						
Pago de Intereses	\$ 0	\$ 1.733.100	\$ 1.351.500	\$ 969.900	\$ 588.300	\$ 206.700
Pago de Abonos a Capital	\$ 0	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Pago de Dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 763.373	\$ 9.352.433
<b>Saldo de Financiación</b>	\$ 48.000.000	-\$ 4.733.100	-\$ 4.351.500	-\$ 3.969.900	-\$ 4.351.673	-\$ 12.559.133
Caja Inicial	\$ 0	\$ 29.186.474	\$ 10.475.970	\$ 339.950	\$ 2.345.200	\$ 35.576.114
<b>Caja Final</b>	\$ 29.186.474	\$ 10.475.970	\$ 339.950	\$ 2.345.200	\$ 35.576.114	\$ 82.837.726

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
EBIT*(1-Tc)	-\$ 420.000	-\$ 20.826.849	-\$ 7.859.897	\$ 2.176.578	\$ 19.099.027	\$ 67.788.710
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 0	\$ 1.849.333	\$ 1.849.333	\$ 1.849.333	\$ 1.849.333	\$ 3.148.583
Δ Capital de Trabajo	\$ 0	-\$ 5.000.112	-\$ 226.045	-\$ 1.629.172	-\$ 16.440.088	-\$ 25.259.355
Δ Capex	\$ 18.393.526	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 14.073.840
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	-\$ 18.813.526	-\$ 13.977.404	-\$ 5.784.520	\$ 5.655.083	\$ 37.388.447	\$ 82.122.808



### 3. Rentabilidad

INDICADORES	2020	2021	2022	2023	2024
Razón Corriente	1,23	0,28	0,42	1,31	1,65
Capital de Trabajo	\$2.475.858	-\$7.886.207	-\$7.510.129	\$9.280.697	\$34.282.954
Prueba Ácida	0,99	0,03	0,18	1,20	1,58
Nivel de Endeudamiento	66,21%	95,46%	87,17%	59,37%	48,22%
Calidad de la Deuda	54,16%	64,74%	81,09%	100,00%	100,00%
Costo de la Deuda	11,55%	11,26%	10,78%	9,81%	6,89%
Rotación del Activo Corriente	1719,41%	8011,99%	5248,69%	859,04%	477,57%
Rotación del Activo No Corriente	1362,58%	1706,80%	2188,45%	3039,46%	1887,26%
Rotación de Inventarios	71,81	71,81	71,80	71,78	71,76
Crecimiento de las Ventas		11,26%	12,08%	18,89%	23,78%
Margen Bruto	16,07%	20,11%	23,11%	28,47%	34,25%
Margen Operativo	-9,24%	-3,13%	1,16%	8,53%	16,39%
Margen Neto	-10,01%	-3,67%	0,54%	5,60%	10,94%
EBITDA	-\$18.977.516	-\$6.010.564	\$5.097.957	\$30.355.343	\$70.937.293
Relación EBITDA	-8,42%	-2,40%	1,81%	9,08%	17,15%
ROE	-225,15%	-1139,10%	65,37%	92%	80,56%
ROA	-70,23%	-44,09%	17,85%	57,12%	62,45%

Según el gráfico anterior, Leaffood tendrá una rentabilidad positiva a partir del tercer año de operaciones, lo cual representa que para el año 2022 la empresa se encontrará en una buena posición para ganar utilidades en el mercado de ese momento. También se presenta que la organización tendrá la capacidad de cubrir los gastos operacionales y de cubrir de manera adecuada la financiación, representada por un buen margen bruto, que es el dinero que le queda a Leaffood de los ingresos operacionales, una vez se ha descontado el costo de ventas. La capacidad de la compañía para respaldar su deuda es de 1.23 para el primer año y se mantiene en ese orden en los años siguientes.

El capital de trabajo presenta variaciones negativas en el año 2021 y 2022, lo que impactará a la empresa en la toma de decisiones para disminuir sus costos y gastos o manejar de forma eficaz sus inventarios o ingresos. La empresa tiene gran capacidad de generar ingresos a partir de sus activos, lo que la hace atractivo para los inversionistas. El crecimiento de las ventas se genera de forma constante y el margen bruto que presenta la empresa se presenta en un promedio de 20%; es decir, por cada venta se genera una ganancia sobre el precio de venta de este monto; para la cobertura de los costos variables se tiene una variación positiva a partir del 3 año.

Por otro lado, la rentabilidad sobre el patrimonio se refleja a partir del 3 año con una variación del 65%. y se evidencia que el punto de equilibrio se logra en el año 3.



## Estados financieros proyectados 5 años

### BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	a 31 de diciembre de 2019	a 31 de diciembre de 2020	31 de diciembre de 2021	31 de diciembre de 2022	31 de diciembre de 2023	31 de diciembre de 2024
Efectivo y Equivalentes	\$ 29.186.474	\$ 10.475.970	\$ 339.950	\$ 2.345.200	\$ 35.576.114	\$ 82.837.726
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 0	\$ 2.634.798	\$ 2.790.499	\$ 3.010.757	\$ 3.330.492	\$ 3.790.765
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 29.186.474</b>	<b>\$ 13.110.768</b>	<b>\$ 3.130.449</b>	<b>\$ 5.355.957</b>	<b>\$ 38.906.606</b>	<b>\$ 86.628.491</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 18.393.526	\$ 18.393.526	\$ 18.393.526	\$ 18.393.526	\$ 18.393.526	\$ 32.467.366
Depreciación Acumulada	\$ 0	\$ 1.849.333	\$ 3.698.665	\$ 5.547.998	\$ 7.397.330	\$ 10.545.913
<b>Activo No Corriente</b>	<b>\$ 18.393.526</b>	<b>\$ 16.544.193</b>	<b>\$ 14.694.861</b>	<b>\$ 12.845.528</b>	<b>\$ 10.996.196</b>	<b>\$ 21.921.453</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$ 47.580.000</b>	<b>\$ 29.654.962</b>	<b>\$ 17.825.310</b>	<b>\$ 18.201.486</b>	<b>\$ 49.902.802</b>	<b>\$ 108.549.943</b>
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cuentas por Pagar	\$ 0	\$ 7.634.910	\$ 8.016.656	\$ 9.866.086	\$ 26.625.909	\$ 52.345.537
Obligaciones Financieras CP	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 0
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 10.634.910</b>	<b>\$ 11.016.656</b>	<b>\$ 12.866.086</b>	<b>\$ 29.625.909</b>	<b>\$ 52.345.537</b>
Obligaciones Financieras LP	\$ 12.000.000	\$ 9.000.000	\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 0	\$ 0
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 12.000.000</b>	<b>\$ 9.000.000</b>	<b>\$ 6.000.000</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 15.000.000</b>	<b>\$ 19.634.910</b>	<b>\$ 17.016.656</b>	<b>\$ 15.866.086</b>	<b>\$ 29.625.909</b>	<b>\$ 52.345.537</b>
Capital Social	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000
Reservas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 152.675	\$ 2.023.161
Utilidad Retenida	\$ 0	\$ -420.000	\$ -22.979.949	\$ -32.191.346	\$ -31.580.648	\$ -24.098.701
Utilidad del Ejercicio	\$ -420.000	\$ -22.559.949	\$ -9.211.397	\$ 1.526.745	\$ 18.704.866	\$ 45.279.947
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 32.580.000</b>	<b>\$ 10.020.051</b>	<b>\$ 808.654</b>	<b>\$ 2.335.399</b>	<b>\$ 20.276.893</b>	<b>\$ 56.204.407</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 47.580.000</b>	<b>\$ 29.654.962</b>	<b>\$ 17.825.310</b>	<b>\$ 18.201.486</b>	<b>\$ 49.902.802</b>	<b>\$ 108.549.943</b>

### ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 0	\$ 225.428.500	\$ 250.811.370	\$ 281.117.353	\$ 334.224.957	\$ 413.715.539
Costo de Materias Primas, servicios e insumos	\$ 0	\$ 82.100.500	\$ 89.898.405	\$ 102.151.558	\$ 121.350.944	\$ 150.426.630
Mano de Obra Operativa	\$ 0	\$ 31.874.784	\$ 33.468.523	\$ 35.141.949	\$ 36.899.047	\$ 38.743.999
Prestaciones sociales sobre la nómina Operativa	\$ 0	\$ 32.718.694	\$ 34.354.629	\$ 36.072.360	\$ 37.875.978	\$ 39.769.777
Otros Costos Directos de Fabricación	\$ 0	\$ 42.516.000	\$ 42.651.828	\$ 42.792.138	\$ 42.937.079	\$ 43.086.802
Total Costo de Ventas	\$ 0	\$ 189.209.978	\$ 200.373.386	\$ 216.158.006	\$ 239.063.048	\$ 272.027.208
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 36.218.522</b>	<b>\$ 50.437.984</b>	<b>\$ 64.959.347</b>	<b>\$ 95.161.909</b>	<b>\$ 141.688.331</b>
Gastos de Distribución	\$ 0	\$ 2.944.470	\$ 2.989.903	\$ 3.051.875	\$ 3.131.614	\$ 3.230.892
Gastos de Ventas	\$ 0	\$ 6.730.000	\$ 6.150.000	\$ 7.246.976	\$ 9.746.378	\$ 13.107.794
Gastos Administrativos	\$ 420.000	\$ 2.940.000	\$ 2.598.000	\$ 2.616.360	\$ 2.635.087	\$ 2.654.189
Nómina Administrativa	\$ 0	\$ 28.800.000	\$ 30.240.000	\$ 31.752.000	\$ 33.339.600	\$ 35.006.580
Prestaciones sociales sobre la nómina Administrativa	\$ 0	\$ 13.781.568	\$ 14.470.646	\$ 15.194.179	\$ 15.953.888	\$ 16.751.582
Total Gastos de Administración y Ventas	\$ 420.000	\$ 55.196.038	\$ 56.448.549	\$ 59.861.390	\$ 64.806.566	\$ 70.751.037
Depreciaciones	\$ 0	\$ 1.849.333	\$ 1.849.333	\$ 1.849.333	\$ 1.849.333	\$ 3.148.583
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-\$ 420.000</b>	<b>-\$ 20.826.849</b>	<b>-\$ 7.859.897</b>	<b>\$ 3.248.624</b>	<b>\$ 28.506.010</b>	<b>\$ 67.788.710</b>
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 1.733.100	\$ 1.351.500	\$ 969.900	\$ 588.300	\$ 206.700
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 420.000	-\$ 22.559.949	-\$ 9.211.397	\$ 2.278.724	\$ 27.917.710	\$ 67.582.010
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 751.979	\$ 9.212.844	\$ 22.302.063
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 420.000</b>	<b>-\$ 22.559.949</b>	<b>-\$ 9.211.397</b>	<b>\$ 1.526.745</b>	<b>\$ 18.704.866</b>	<b>\$ 45.279.947</b>

### Análisis de riesgo

LEAFOOD S.A.S al ser un emprendimiento tiene la probabilidad de que sea uno de los muchos emprendimientos que fracasan en la etapa como el valle de la muerte, esto sumado al riesgo país que se encuentra en una tasa del 3.06% que varía de acuerdo a las políticas y a las situaciones que enfrenta el país muestra un panorama poco alentador no solo para este emprendimiento sino para los emprendimientos en Colombia, a pesar de ello, este emprendimiento muestra un WACC del 11.93% que muestra un comportamiento positivo del negocio en los primeros cinco años para los inversionistas al presentar mayores rendimientos a los esperados con la tasa mínima de riesgo de nuestro país.

En el caso de Colombia, el país tiene gran ventaja al encontrarse dentro de una zona tropical, pero las situaciones de conflicto y causas medioambientales causan un gran impacto en la variación de los precios de los alimentos; por otro lado, el mercado de los alimentos y del procesamiento de comida se encuentra en promedio en un nivel de riesgo medianamente alto y el valor que se espera por los rendimientos de accionistas en Colombia está en un 8.6% lo que sumado a la relación deuda patrimonio



que LEAFOOD S.A.S constituye uno de los mayores costos a pesar de que el costo promedio de la deuda es bajo, el costo a retribuir a los accionistas está en un 24%.

Por otro lado, LEAFOOD S.A.S tiene una tasa interna de retorno del 34.5% teniendo niveles de producción de 930 platos mensuales para los primeros meses, en un escenario pesimista donde las ventas disminuyen en un 15%, se presenta una variación de la TIR de 27% lo que nos advierte que debemos prevenir bajar el nivel de ventas a ese nivel, además, porque en ese nivel no contaremos con el capital de trabajo suficiente para operar, y necesitamos más inversión ya sea por parte de accionistas o bancos; además, la eficiencia de la empresa sería negativa para los dos primeros años lo que obligaría a ésta a tomar medidas sobre los costos y afectaría la calidad de los productos que ofrece la empresa. Por otro lado, en un escenario optimista, se tendrían mayor capacidad para responder con las obligaciones financieras, aumentaría el capital de trabajo y el atractivo para los accionistas sería mayor hasta en un 115%.

## Plan de lanzamiento de la empresa

### Calendario de actividades

Calendario de Actividades												
Actividades a Realizar	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Brindar inversión inicial	Yellow											
Solicitud el préstamo al banco	Yellow											
Arrendamiento del local	Yellow											
Adquisición de equipos	Yellow											
Contratación de personal	Yellow											
Formalizar alianzas estratégicas	Yellow	Yellow										
Poner en marcha aplicación y la página web	Blue	Blue	Blue									
Realización y publicación de publicidad física y virtual	Blue	Blue	Blue	Blue								
Ignauguración del negocio				Green								
Recibir primeros pedidos				Green								
Efectuar primeras ventas				Orange	Orange							
Encuestas de impacto inicial				Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Seguimiento a los clientes				Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Investigación de mercados continua	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
Encuestas trimestrales				Red			Red			Red		
Encuesta de final de periodo												Red

### Contingencias principales y de cobertura

Leamos al ser un restaurante ubicado en el casco urbano de la ciudad requiere de ciertos planes en caso tal de una contingencia inesperada, el local cuenta con el equipamiento de medios técnicos de protección, estos son, equipos de iluminación de emergencia, escaleras iluminadas y con anti deslizadores, tres (3) extintores de solkaflam, dos (2) botiquines de primeros auxilios y señalizaciones de rutas de evacuación, así mismo se brindará una capacitación a los empleados en primeros auxilios y se tendrá una línea telefónica exclusiva para emergencias.



### ¿Qué tiene que salir bien?

Independientemente de que el escenario sea positivo, realista o negativo, lo primordial, o todo aquello que tiene que salir bien por encima de cualquier otra cosa, es el hecho de que se generen ventas, en especial las ventas mínimas al día, a la semana y al mes para cumplir con las obligaciones del negocio y las demás necesidades que éste requiera, así mismo con los ingresos necesarios para cubrir los costos y los gastos e incluso lo suficiente para la inversión del capital en el mismo negocio más que ganancias para los socios. Además de las ventas, lo cual conlleva a muchas reacciones positivas en las demás áreas de la empresa, principalmente la de mercadeo, nuestro esquema organizacional tiene que funcionar de forma acorde a lo estipulado, con cada integrante del equipo desempeñando su cargo respectivo y cada empleado desarrollando sus actividades de forma óptima siempre manteniendo el mejor clima organizacional, incluyendo también la parte operativa y logística para llegar a tiempo a todos los clientes cumpliendo con sus necesidades de forma inteligente y eficiente. Si las compras se generan, pero además de eso se conservan quiere decir que realizamos una segmentación y aproximación de mercado acertada y por ende vamos por buen camino respecto a la investigación de mercados y por último, es idóneo cumplir con las estimaciones y con los objetivos financieros organizacionales especialmente si se puede superarlos.

### ¿Qué errores serían fatales?

Así mismo como la generación de ventas es el factor más relevante en lo que respecta al éxito organizacional, también es el que podría producir el fracaso, pues si no hay ventas no hay negocio, sin ventas no hay crecimiento ni cumplimiento de ningún objetivo. Entre las causas se puede encontrar una incorrecta investigación y segmentación del mercado y en consecuencia que la empresa esté aproximándose a clientes que no son los que le van a comprar o incluso cuando sí lo sean, nunca les llegue su pedido por distancia, o en mal estado, o tarde en términos operativos y logísticos, sería un escenario fatal para la empresa. Además, un mal manejo en términos administrativos influye directamente en nuestros empleados y esto en el producto y servicio final. Todo esto no generaría nada más ni nada menos que una quiebra casi que inmediata por falta de cumplimiento de los objetivos y de las expectativas financieras para el desarrollo sostenible y rentable del negocio.

### Referencias:

- Actualicese.com. (08 de 01 de 2019). Obtenido de <https://actualicese.com/actualidad/2019/01/08/generalidades-del-impuesto-al-consumo-luego-de-la-ley-de-financiamiento/>
- Cámara de comercio electrónico . (2017). *Reporte de industria de E-COMMERCE en Colombia 2017*. Bogotá: BlackSip.
- Invest in Bogotá. (27 de 02 de 2018). Obtenido de <https://en.investinbogota.org/why-bogota/general-facts-and-figures-bogota>
- Revista Contamos. (2019). *En pausa el consumo en los hogares colombianos por Ley de Financiamiento* - Revista Contamos. [online] Available at: <https://contamos.com.co/noticias/en-pausa-el-consumo-en-los-hogares-colombianos-por-ley-de-financiamiento/> [Accessed 29 Jan. 2019].



- Empresariodigital.gov.co. (2019). *Empresario Digital*. [online] Available at: [https://www.empresariodigital.gov.co/landing\\_registro/index.php#](https://www.empresariodigital.gov.co/landing_registro/index.php#) [Accessed 29 Jan. 2019].
- Mintic.gov.co. (2019). [online] Available at: [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-3679\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-3679_documento.pdf) [Accessed 29 Jan. 2019].
- Ccce.org.co. (2018). *Cámara colombiana de comercio electrónico*. [online] Available at: [https://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/2\\_MARCO%20REGULATORIO%20EL%20ECOMMERCE%20-%20CCCE.pdf](https://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/2_MARCO%20REGULATORIO%20DEL%20ECOMMERCE%20-%20CCCE.pdf) [Accessed 29 Jan. 2019].
- Peña, L. (2018). “*Colombia necesita una visión de sociedad digital*”: Iván Duque. [online] Radio Magdalena 1420am. Available at: <http://radiomagdalena1420am.com/colombia-necesita-una-vision-de-sociedad-digital-ivan-duque/> [Accessed 29 Jan. 2019].
- Mintic.gov.co. (2014). *Desarrollo del comercio electrónico - MINTIC - Vive Digital*. [online] Available at: <https://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19490.html> [Accessed 29 Jan. 2019].
- Dane.gov.co. (2018). [online] Available at: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/especiales/retropolacion\\_base2005\\_1975\\_2016pro.xls](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/especiales/retropolacion_base2005_1975_2016pro.xls) [Accessed 29 Jan. 2019].
- Tiempo, C. (2018). *Baja participación del sector agrícola en la economía colombiana*. [online] Portafolio.co. Available at: <https://www.portafolio.co/economia/baja-participacion-del-sector-agricola-en-la-colombiana-513650> [Accessed 29 Jan. 2019].
- Minsalud.gov.co. (2017). [online] Available at: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-nacional-2017.pdf> [Accessed 29 Jan. 2019].
- Cuentadealtocosto.org. (2019). [online] Available at: [https://cuentadealtocosto.org/site/images/Publicaciones/boletines/2017/Boletin\\_Dia\\_mundial\\_diabetes\\_14Nov\\_2017.pdf](https://cuentadealtocosto.org/site/images/Publicaciones/boletines/2017/Boletin_Dia_mundial_diabetes_14Nov_2017.pdf) [Accessed 29 Jan. 2019].
- Www-emis-com.ez.unisabana.edu.co. (2019). *Biblioteca Octavio Arizmendi Posada*. [online] Available at: <https://www-emis-com.ez.unisabana.edu.co/php/benchmark/sector/indicators?pc=CO&subp=&indu=72> [Accessed 29 Jan. 2019].
- KienyKe. (2018). *En Colombia 8 de cada 10 personas tienen problemas digestivos*. [online] Available at: <https://www.kienyke.com/tendencias/salud-y-bienestar/como-evitar-los-problemas-digestivos-del-cuerpo> [Accessed 13 Feb. 2019].
- Apps.who.int. (2016). [online] Available at: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/204877/WHO\\_NMH\\_NVI\\_16.3\\_spa.pdf;jsessionid=DA9C422B80E812E12279AD0AF3706F01?sequence=1](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/204877/WHO_NMH_NVI_16.3_spa.pdf;jsessionid=DA9C422B80E812E12279AD0AF3706F01?sequence=1) [Accessed 13 Feb. 2019].
- Tiempo, C. (2017). *Negocios del sector fitness cogen cada vez más fuerza*. [online] El Tiempo. Available at: <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/negocios-del-sector-fitness-cogen-cada-vez-mas-fuerza-60820> [Accessed 13 Feb. 2019].
- Demographics, N. (27 de Septiembre de 2016). *Nielsen.com*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/6-de-cada-10-consumidores-colombianos-dicen-seguir-dietas-especializadas.html>
- Liberal, V. (21 de Mayo de 2017). *Vanguardia.com*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/negocios/398379-los-nuevos-comportamientos-del-consumidor>
- Banco Mundial. (16 de Abril de 2018). *Manco Mundial.org*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>





- Barajas, Y. R. (16 de Febrero de 2018). Vanguardia.com. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/424692-disponibles-2100-millones-para-desarrolladores-de-soluciones-tic>
- Bioplaza. (1 de Mayo de 2018). Biplaza.com. Obtenido de <http://bioplaza.org/bioplaza/>
- Bruna Gastro Bar. (1 de Mayo de 2018). Bruna.com.co. Obtenido de <https://bruna.com.co>
- Cali creativa. (09 de Mayo de 2017). Cali Creativa.com. Obtenido de <http://calicreativa.com/lifepack-platos-germinables-reciclaje/>
- Carátula-Dinero. (31 de Agosto de 2017). Dinero.com. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/contexto-macroeconomico-para-invertir-en-colombia-en-2017/249238>
- Economía y Negocios El Tiempo. (18 de Noviembre de 2014). El tiempo.com. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14850115>
- Gokela, Healthy, Fast, Fresh. (2 de Noviembre de 2017). Gokela.com. Obtenido de <https://gokela.com/conocenos>
- Trip Advisor. (1 de Mayo de 2018). Trip Advisor. Obtenido de [https://www.tripadvisor.co.uk/Restaurant\\_Review-g294074-d1899094-Reviews-Zoe\\_Restaurante-Bogota.html](https://www.tripadvisor.co.uk/Restaurant_Review-g294074-d1899094-Reviews-Zoe_Restaurante-Bogota.html)
- Whirlpool Corporation. (14 de Noviembre de 2017). wlabsinnovation.com. Obtenido de <https://wlabsonnovations.com/pages/zera>
- Saavedra, J. F. (8 de 10 de 2018). Nielsen.com. Recuperado el 8 de Febrero de 2019, de [https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/Comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer.html?fbclid=IwAR3op0QPuvz\\_3uGeU\\_YH4H\\_8\\_ROCLI1LHwvnxpmecvP\\_mvDfq76hA1gwXa0](https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/Comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer.html?fbclid=IwAR3op0QPuvz_3uGeU_YH4H_8_ROCLI1LHwvnxpmecvP_mvDfq76hA1gwXa0)