

Información Importante

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

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

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

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACIÓN DE
LECHONA EN BOGOTA.



PRESENTADO POR:
DORIS CAROLINA CUEVAS MENDEZ
FERNANDO ANTONIO MANCIPE AVILA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS.
INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM
UNIVERSIDAD DE LA SABANA.
AGOSTO 2012.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACIÓN DE
LECHONA EN BOGOTA.



PRESENTADO POR:
DORIS CAROLINA CUEVAS MENDEZ
FERNANDO ANTONIO MANCIPE AVILA

ASESOR:
JAIME TORRES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS
INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM
UNIVERSIDAD DE LA SABANA.
AGOSTO 2012.

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C, 03 de agosto de 2012.

Página dedicatoria

A Dios y a nuestras familias por permitirnos vivir esta
experiencia.

AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto es un esfuerzo en el cual participaron varias personas y a ellas les queremos expresar nuestros agradecimientos:

A la Universidad de la Sabana por poner a disposición todos los medios necesarios para la realización del proyecto.

Al profesor Jaime Torres, Asesor de proyectos de grado de la Universidad de la Sabana, por sus conocimientos, tiempo, motivación y asesorías que ayudaron a dar un mayor enfoque al proyecto y desarrollo optimo del mismo.

A quienes participaron directa o indirectamente leyendo, opinando, corrigiendo, dando ideas y sobretodo animándonos para seguir adelante.

A nuestras familias por su paciencia, apoyo, tiempo, entendiendo de forma incondicional nuestra ausencia, acompañándonos en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad, sin ustedes no hubiese sido posible hacer este postgrado y este proyecto realidad.

Gracias a todos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
1. GENERALIDADES	4
1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DE LA IDEA DEL NEGOCIO.	4
1.2. OBJETIVOS.	5
2. ANALISIS DEL ENTORNO.	6
2.1. Análisis Macroeconómico.	6
2.1.1. Entorno económico de Colombia.	6
2.1.1.1. Empleo y desempleo en Colombia.	6
2.1.1.2. Tasas de cambio y crecimiento PIB en Colombia.	7
2.1.1.3. Inflación en Colombia.	7
2.1.1.4. Entorno Social y político de Colombia.	8
2.1.1.5. Industria gastronómica en Colombia.	10
2.1.2. Entorno económico de Bogotá D.C.	11
2.1.2.1. Características Demográficas.	11
2.1.2.2. Entorno económico.	14
2.1.2.3. Entorno social de Bogotá D.C.	16
2.1.2.4. Industria gastronómica en Bogotá D.C.	16
2.2. Análisis Microeconómico.	17
2.2.1. Demanda.	17
2.2.2. Oferta.	18
2.2.2.1. Competidores directos.	18
2.2.2.2. Competencia indirecta.	24
2.2.2.3. Exportación.	25
2.2.2.4. Localización Geográfica.	25
2.2.2.5. Precios.	26
2.2.2.6. Tiempo en el mercado.	28
2.2.2.7. Estrategias y tácticas.	29
2.2.3. Ciclo de vida de Lechona	30
2.2.4. Análisis DOFA Lechona Express.	31
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.	33
3.1. Identificación del problema.	33
3.2. Justificación del proyecto.	33
3.2.1. Justificación social.	34
3.2.2. Justificación económica.	34
3.2.3. Justificación personal.	34
3.3. Objetivo General.	34
3.3.1. Objetivos específicos.	35

3.4.	Plan de investigación.	35
3.4.1.	Investigación descriptiva.	35
3.5.	Técnica de investigación.	36
3.6.	Determinación de la muestra.	36
3.7.	Diseño del instrumento.	38
3.8.	Análisis de la situación del mercado: resultado de las encuestas.	39
3.8.1.	Aplicación.	39
3.8.2.	Desarrollo de las encuestas.	39
3.8.3.	Conclusiones.	53
3.8.4.	Recomendaciones.	54
4.	ANALISIS DE MERCADEO.	56
4.1.	Objetivos de Mercadeo.	56
4.2.	Objetivos de venta.	56
4.2.1.	Presupuesto de ventas en punto de venta.	56
4.2.2.	Presupuesto de ventas para Canal Industrial.	58
4.3.	Objetivos de Comunicación.	61
4.4.	Consumidor.	61
4.4.1.	Perfil del consumidor.	61
4.4.2.	Factores demográficos.	61
4.4.3.	Estrategia de segmentación Psicográfica.	62
4.4.4.	Decisiones de compra	63
4.4.5.	Variables de comportamiento.	63
4.5.	Producto.	63
4.5.1.	Marca.	65
4.5.2.	Estrategia de producto.	65
4.5.3.	Presentación y empaque.	66
4.6.	Precio.	67
4.7.	Plaza.	68
4.7.1.	Canales de distribución.	69
4.8.	Comunicación.	72
4.8.1.	Descripción del diseño de la imagen corporativa.	72
4.8.2.	Diseño del manual de identidad corporativa.	73
4.8.3.	Promoción y publicidad.	74
4.8.4.	Presupuesto de comunicación y publicidad.	76
4.9.	Plan de acción.	77
4.10.	Control y evaluación.	78
5.	ESTUDIO TECNICO	79
5.1.	Descripción de Productos y Servicio.	79
5.2.	Cadena de Medios y Fines.	80
5.3.	Procesos.	81
5.3.1.	Condiciones de Manejo, Preparación y Servido.	81
5.3.2.	Proceso de Recepción de Materias Primas y productos Finales.	81
5.3.3.	Condiciones Específicas de Almacenamiento.	82
5.3.4.	Servicio.	83

5.3.5. Punto de Venta.	83
5.3.6. Domicilios.	83
5.3.7. Venta al por mayor.	83
5.3.8. Servido y Empaque.	84
5.4. Selección de Proveedores.	84
5.5. Inventarios.	87
5.6. Medidas de seguridad e higiene.	87
5.6.1. Requisitos Sanitarios para los Manipuladores de Alimentos.	87
5.6.2. Requisitos Sanitarios para la Manipulación de Alimentos	87
5.6.3. Condiciones de Limpieza.	88
5.6.4. Manejo de Residuos Sólidos y Basuras.	89
5.6.5. Programa de Control de Plagas.	89
5.7. Localización Geográfica	90
5.8. Infraestructura - Distribución de Áreas Interna.	91
5.9. Equipamiento y accesorios necesarios para la puesta en marcha de <i>Lechona Express</i> .	93
5.9.1. Maquinaria y Equipos.	93
5.9.2. Menaje y Accesorios para Servicio.	93
5.9.3. Otros.	94
5.10. Dotación.	95
5.11. parámetros de Seguridad Industrial.	95
5.11.1. Señalización.	96
5.12. Condiciones locativas.	96
6. ESTUDIO ECONOMICO.	103
6.1. Determinación de unidades estimadas.	103
6.2. Ingresos.	103
6.2.1. Ingresos operacionales.	103
6.2.2. Ingresos no operacionales.	104
6.3. Costos de ventas.	105
6.4. Gastos generales.	107
6.4.1. Gastos de Administración.	107
6.4.1.1. Nómina.	107
6.4.1.2. Arrendamiento.	108
6.4.1.3. Honorarios.	108
6.4.1.4. Impuestos.	108
6.4.1.5. Contribuciones y Afiliaciones.	109
6.4.1.6. Servicios públicos.	109
6.4.1.7. Mantenimiento, adecuaciones e instalaciones.	110
6.4.2. Gastos de Venta.	110
6.4.2.1. Nómina.	110
6.4.2.2. Publicidad.	111
6.4.2.3. Gastos diversos.	112
6.5. Inversiones.	113
6.6. Depreciaciones y Amortizaciones.	115

6.7. Determinación del capital de trabajo.	115
6.8. Punto de equilibrio.	116
6.9. TMAR. Tasa mínima aceptable de rendimiento.	117
6.10. Estado de Resultados.	117
6.11. Balance.	119
6.12. Flujo de Caja.	121
7. EVALUACIÓN ECONÓMICA.	122
7.1. Métodos de evaluación.	122
7.2. Indicadores Económicos.	122
8. ANALISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL	125
8.1. Descripción de la empresa.	125
8.1.1. Misión.	125
8.1.2. Visión.	125
8.1.3. Políticas de la empresa.	126
8.1.4. Valores de <i>Lechona Express</i> .	126
8.2. Estructura orgánica de la empresa.	127
8.2.1. Descripción de cargos <i>Lechona Express</i> .	127
8.2.2. Descripción de cargos <i>Lechona Express</i> .	127
8.3. Aspectos Legales.	129
8.3.1. Tipo de Sociedad.	129
8.3.2. Personería jurídica.	130
8.3.3. Actividad económica y comercialización.	130
8.3.4. Régimen- IVA.	131
8.4. Permisos esenciales para el funcionamiento del punto de venta.	131
8.5. Medidas de seguridad e higiene.	132
8.6. Contratación.	132
8.7. Seguridad Laboral.	134
CONCLUSIONES.	135
BIBLIOGRAFÍA.	136
Páginas Web Consultadas.	137

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Tasas de desempleo en Colombia. Total Nacional	6
Figura 2. Área metropolitana de Bogotá D.C.	11
Figura 3. Crecimiento del PIB de Colombia y Bogotá D.C.	15
Figura 4. Inflación en Bogotá D.C.	15
Figura 5. Estimado de unidades vendidas promedio mensuales de una Lechonería.	17
Figura 6. Fotos “Lechonería Doña Resu”.	18
Figura 7. Fotos “Lechonería Tolimense la Gustosita”	19
Figura 8. Fotos “Lechonería Edgar.	20
Figura 9. Fotos “Lechonería y Tamales el Tolimense”.	21
Figura 10. Fotos “Lechonería la Especial del Tolima”.	21
Figura 11. Fotos “Procesadora de Alimentos el Gordo”.	22
Figura 12. Fotos “Rica Lechona”.	22
Figura 13. Fotos “Lechonería Donde Jimmy”.	23
Figura 14. Fotos “Lechonerías”.	24
Figura 15. Fotos “Lechona enlatada”.	24
Figura 16. Diseño del Instrumento.	37
Figura 17. ¿Cuándo pienso en lechona, pienso en?	39
Figura 18. ¿Qué palabras utilizaría para describir un plato de lechona?	40
Figura 19. ¿Qué le gustaría encontrar en un plato de lechona?	41
Figura 20. ¿Cómo sería su lechona ideal?	42
Figura 21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de lechona?	43
Figura 22. ¿Qué marcas de lechona conoce?	44
Figura 23. ¿Distingue las diferentes calidades de la lechona?	45
Figura 24. ¿Tiene algún comentario negativo acerca del consumo de la lechona?	46
Figura 25. ¿Qué experimenta con el sabor de la lechona?	47
Figura 26. ¿Cada cuánto consume lechona?	48
Figura 27. ¿En qué momento del día consume lechona?	49
Figura 28. ¿Cuáles son los medios por los cuales se entera de este producto?	50
Figura 29. ¿Por cuál o cuáles medios le gustaría tener información del producto?	51
Figura 30. ¿Cuál cree usted que es el medio más apropiado para promocionar la lechona?	52

Figura 31. Servicio al cliente en restaurantes.	61
Figura 32. Imagen de marca.	64
Figura 33. Imágenes de oferta gastronómica. “ <i>Lechona Express</i> ”.	65
Figura 34. Imágenes de platos de lechona. “ <i>Lechona Express</i> ”.	65
Figura 35. Menú “ <i>Lechona Express</i> ”.	66
Figura 36. Localidad de Usaquén. Bogotá 2011.	68
Figura 37. Tarifas de transporte estipuladas por <i>Lechona Express</i> .	70
Figura 38. El cliente es primero.	70
Figura 39. Diseño del manual de identidad corporativa.	73
Figura 40. Presentación y transformación del producto.	78
Figura 41. Flujograma de procesos “ <i>Lechona Express</i> ”.	81
Figura 42. Flujo grama de Servicio al Cliente “ <i>Lechona Express</i> ”.	82
Figura 43. Fotos del proceso de empaque de lechonas.	85
Figura 44. Condiciones de limpieza (Productos de limpieza).	88
Figura 45. Esquema de separación de residuos sólidos.	89
Figura 46. Control de plagas.	90
Figura 47. Localización geográfica.	90
Figura 48. Distribución de áreas internas.	91
Figura 49. Dotación.	95
Figura 50. Señalización.	97
Figura 51. Pisos.	97
Figura 52. Techos.	97
Figura 53. Paredes y barra de servicio.	98
Figura 54. Áreas de acceso.	98
Figura 55. Áreas de trabajo.	99
Figura 56. Ventilación y sistema de extracción.	100
Figura 57. Iluminación.	100
Figura 58. Maquinaria y equipos.	101
Figura 59. Mobiliario.	101
Figura 60. Limpieza y mantenimiento.	102
Figura 61. Elementos de protección personal.	102
Figura 62. Margen bruto	123
Figura 63. Margen Ebitda	123
Figura 64. Utilidad neta.	124
Figura 65. Organigrama de <i>Lechona Express</i> .	126

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tasas de desempleo en Colombia. Total Nacional.	8
Tabla 2. Índice global de competitividad en 2008 – 2009.	9
Tabla 3. Distribución de habitantes en el área metropolitana de Bogotá D.C.	12
Tabla 4. Estimación de habitantes por edad en las localidades de Bogotá D.C.	13
Tabla 5. Distribución de habitantes en el área metropolitana de Bogotá D.C.	17
Tabla 6. Base de datos Lechonerías – Competencia Indirecta.	25
Tabla 7. Matriz de precios de Cojines ¹ de Lechona.	26
Tabla 8. Matriz de precios de Lechonas ² completas.	27
Tabla 9. Ciclo de vida de Lechona Express.	29
Tabla 10. Distribución de habitantes en el área metropolitana de Bogotá D.C.	36
Tabla 11. ¿Cuándo pienso en lechona, pienso en?	38
Tabla 12. ¿Qué palabras utilizaría para describir un plato de lechona?	39
Tabla 13. ¿Qué le gustaría encontrar en un plato de lechona?	40
Tabla 14. ¿Cómo sería su lechona ideal?	41
Tabla 15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de lechona?	42
Tabla 16. ¿Qué marcas de lechona conoce?	43
Tabla 17. ¿Distingue las diferentes calidades de la lechona?	44
Tabla 18. ¿Tiene algún comentario negativo acerca del consumo de la lechona?	45
Tabla 19. ¿Qué experimenta con el sabor de la lechona?	46
Tabla 20. ¿Cada cuánto consume lechona?	47
Tabla 21. ¿En qué momento del día consume lechona?	48
Tabla 22. ¿Cuáles son los medios por los cuales se entera de este producto?	49
Tabla 23. ¿Por cuál o cuáles medios le gustaría tener información del producto?	50
Tabla 24. ¿Cuál cree usted que es el medio más apropiado para promocionar la lechona?	51

Tabla 25. Análisis de datos para establecer ventas estimadas en <i>Lechona Express</i> . Punto de venta.	56
Tabla 26. Ventas estimadas por mes en <i>Lechona Express</i> . Punto de venta.	57
Tabla 27. Proyección de ventas <i>Lechona Express</i> . Canal Industrial.	57
Tabla 28. Proyección de ventas <i>Lechona Express</i> . Canal Industrial (Año 2).	58
Tabla 29. Proyección de ventas <i>Lechona Express</i> . Canal Industrial (Año 3).	59
Tabla 30. Proyección de ventas totales <i>Lechona Express</i> . Tiempo: 3 años.	59
Tabla 31. Lista de de precios <i>Lechona Express</i> . Canal Industrial.	67
Tabla 32. Plan y presupuesto de comunicación y publicidad. Cifras en miles de pesos. (De enero a Junio del año 2013).	75
Tabla 33. Plan y presupuesto de comunicación y publicidad. Cifras en miles de pesos. (De Julio a Diciembre del año 2013).	76
Tabla 34. Plan de acción.	76
Tabla 35. Cadena de medios y fines.	79
Tabla 36. Ponderación de proveedores.	85
Tabla 37. Unidades estimadas de venta.	
Tabla 38. Precio promedio de venta de producto.	103
Tabla 39. Proyección de ventas totales <i>Lechona Express</i> . Tiempo: 3 años.	104
Tabla 40. Ingresos no operacionales <i>Lechona Express</i> . Tiempo: 3 años.	104
Tabla 41. Costo de compra de productos.	105
Tabla 42. Costo de consumibles por producto.	106
Tabla 43. Costo de total de ventas y de prestación de servicio.	106
Tabla 44. Costos totales.	106
Tabla 45. Gastos de nómina administrativa.	107
Tabla 46. Prestaciones sociales y parafiscales.	107
Tabla 47. Servicios públicos.	109
Tabla 48. Gastos de nómina de ventas.	110
Tabla 49. Dotación.	111
Tabla 50. Gastos de publicidad (de enero a Junio del año 2013).	111
Tabla 51. Gastos de publicidad (de Julio a Diciembre del año 2013).	112
Tabla 52. Gastos de seguridad industrial.	112
Tabla 53. Gastos de elementos de aseo.	112
Tabla 54. Gastos de útiles y papelería.	113
Tabla 55. Total gastos diversos.	113
Tabla 56. Maquinaria y equipos.	114
Tabla 57. Menaje y accesorios para servicio.	114
Tabla 58. Depreciaciones y amortizaciones.	115
Tabla 59. Balance de apertura <i>Lechona Express</i> .	116
Tabla 60. Efectivo necesario para cubrir la operación de	116

los 2 primeros meses.	
Tabla 61. Patrimonio.	116
Tabla 62. Punto de equilibrio.	117
Tabla 63. Estado de resultados.	117
Tabla 64. Balance primer año.	120
Tabla 65. Flujo de caja.	121
Tabla 66. Flujo de caja.	122
Tabla 67. Margen Bruto.	122
Tabla 68. Margen Ebitda.	123
Tabla 69. Utilidad neta.	124

RESUMEN

En el presente documento se muestra la estructura del plan de negocios de distribución y comercialización de lechona, en la empresa *Lechona Express*, a través de este proyecto se pretende superar la brecha existente entre la investigación y la realidad, concluyendo en la implementación real de los resultados obtenidos.

Uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento, en Colombia es el de las comidas y alimentos las condiciones para la creación de un negocio como el que hemos concebido *Lechona Express*, están dadas en virtud de las necesidades, que están sustentadas en la investigación de mercados, donde se busca incorporar una empresa y ofrecer un lugar con nuevas alternativas de consumo de comida típica, a un precio asequible y con las ventajas que ofrece la comida rápida.

Después de un minucioso y detallado estudio socioeconómico, de mercadeo, producción, logístico y un análisis comercial, se pueden concluir las amenazas y oportunidades del entorno, para establecer la viabilidad del desarrollo de este negocio debido a que busca satisfacer las necesidades de los clientes, llegar a mas clientes a través del canal industrial y sobrepasar la competencia en cuanto a calidad, presentación, servicio y valores agregados al producto y la mejor relación costo- beneficio para el inversionista.

El público objetivo de la empresa es amplio y está representado principalmente por hombres y mujeres entre los 15 y 80 años; estudiantes universitarios, empresas, instituciones, familias y amigos que residan en las localidades de Usaquén.

Para la ejecución del presente plan se necesita una inversión de: \$ 21.000.000 de pesos para el primer año, lo cual incluye el capital de trabajo y los activos fijos. *Lechona Express*, aspira a tener una participación del mercado del 0.4 %, del universo total que es 451.959 personas. Con esta población se determina el volumen de ventas para el primer año \$255,261.349, los cuales permiten obtener una utilidad de: \$6´328.568, un margen neto del primer año del 0,29%, del 5,57% para el segundo año y del 9,92%. El plan de mercadeo tendrá un costo promedio durante el primer año de \$ 8´840.000 pesos.

ABSTRACT

The following document includes the Business Plan to distribute and commercialize lechona by the company *Lechona Express*. This document pretends to close the gap between research and reality, to conclude with the implementation of the results in the market.

One of the most growing economy sectors is the Food Industry, the conditions to create a business like *Lechona Express* are supported by the results of the Market Research. It shows the necessity of the market to establish a business of typical food, at a good price and with the advantages of fast food.

With a detailed analysis of socio economic conditions, marketing, production, logistics and sales, we can conclude about the threats and opportunities in the market to establish a company like *Lechona Express*. Our business wants to satisfy our customers requirements in terms of new distribution channels, high quality product, service and other added values.

Our target segment is wide, and it is represented by men and women between 15 and 80 years old, companies and institutions, college students, families and friends located in the Usaquén District.

To execute the Business Plan it is required in the first year an investment of \$21'000.000 million, including fix assets and working capital. *Lechona Express* is looking in its first year to:

- Participate with a 0,4% market share of the total population of 451.959 people in the Usaquén District
- Reach sales of \$255.261.349
- Get a net profit of \$6.328.568 in the first year
- The marketing plan will have a cost of \$8.840.000 during the first year.

INTRODUCCIÓN

La idea de la creación de una empresa distribuidora y comercializadora de lechona, se basa en ofrecer un plato criollo y tradicional de la gastronomía típica Colombiana, de una manera diferente, ya que hasta el momento se ha desarrollado de una forma artesanal y bajo administraciones deficientes.

Este plan define la estructura detallada de la distribución y venta de lechona con las ventajas de una comida rápida, convirtiéndose en una excelente alternativa que permitirá a los bogotanos tener un mercado más amplio del que existe actualmente.

El objetivo principal de este trabajo es, en primera instancia, demostrar la viabilidad de un proyecto que se justifica con la necesidad de creación de una empresa que aumente el nivel de consumo, de uno de los productos típicos más importantes del país,

En segunda instancia, el objetivo es hacer realidad este proyecto y poder cumplir el sueño de tener nuestra propia empresa, además de demostrar nuestra aptitud y conocimientos para la creación de una empresa y poner nuestro granito de arena en la economía Colombiana.

Finalmente, esperamos iniciar un camino en el mundo de los negocios, específicamente en el sector de las comidas típicas y rápidas, que actualmente vive un auge extraordinario, gracias a la calidad de nuestros alimentos y las habilidades de nuestros Chef colombianos.

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO.

En referencia al sector de las comidas en Colombia, se observa que éste, es uno de los más innovadores y con mayor potencial de crecimiento, compitiendo a nivel empresarial con otros segmentos de la economía nacional.

Su crecimiento en los últimos años se debe a un sin número de valiosos factores que van desde el aumento de la inversión extranjera en el país, hasta la evolución de los estilos de vida y preferencias de consumo de los clientes, pasando por la llegada de nuevos actores de talla internacional y por el mayor reconocimiento de la cocina colombiana a nivel mundial

En Bogotá son pocos los restaurantes que ofrecen la alternativa de comer una buena lechona, esto se debe a la mala presentación del producto y a espacios poco apropiados para la venta de esta.

Al identificar esta oportunidad, se plantea la idea de crear un negocio que brinde a las personas la posibilidad de consumir este plato típico Colombiano y delicioso, como un alimento de la línea de comidas rápidas, en un lugar agradable y con una buena presentación. Este negocio se posicionará en el mercado diferenciándose de los restaurantes actuales que ofrecen este tipo de comida, ya que se maneja como una comida rápida, en el que el consumidor encontrara un lugar especializado en lechona, en un lugar agradable con, muy buena presentación.

Se pretende generar con este negocio la cultura de comer lechona con tanta frecuencia como se hace con hamburguesas, perros calientes pizzas o empanadas, dado que actualmente existe en Bogotá, demanda por consumir este tipo de alimentos.

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1. Objetivo general.

Comercializar y distribuir lechona, como una comida rápida en Bogotá, Indagar el mercado de la lechona específicamente en la localidad de Usaquén, cuáles son las diferentes costumbres de los consumidores y como es la presencia de la competidores, con el fin de diseñar una estrategia para introducir en *Lechona Express*.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Establecer cuáles deben ser las características del producto y cuáles serían las expectativas a satisfacer en los consumidores, indagando además con qué frecuencia consumen actualmente lechona los habitantes de la localidad de Usaquén.
- Identificar las necesidades, los patrones de comportamiento y los hábitos de consumo para este producto.
- Puntualizar el Target en el cual deben estar encaminados los esfuerzos de la empresa para adaptar la oferta y la estrategia de marketing que se empleará.
- Identificar y conocer los puntos de vista del consumidor acerca del producto, con el fin de tenerlos en cuenta e implementar las sugerencias dentro de la estrategia.
- Definir el precio de venta del producto al consumidor final y realizar la proyección de ventas de la empresa.
- Generar recordación de la marca y posicionar a *Lechona Express*, como una empresa que lleva la lechona tradicional a su máxima expresión de sabor y presentación.
- Hacer que el punto de venta de *Lechona Express* sea un sitio para degustar y consumir platos de excelente calidad y compartir momentos especiales.
- Crear convenios de comercialización de nuestros productos.
- Lograr lealtad en el cliente y penetrar el mercado con un producto mejorado.
- *Lechona Express* deberá cumplir el presupuesto de ventas estimado de acuerdo a la proyección de ventas definida por el equipo de investigación.
- Lograr una participación en el mercado del 0.4% (40 personas entre 1.000) durante el primer año.
- Alcanzar los presupuestos estimados de venta en los años 2 y 3.

2. ANALISIS DEL ENTORNO.

2.1. Análisis Macroeconómico.

Lechona Express estará ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., por lo que es necesario evaluar como macroentorno no solo la ciudad sino también el país, el cual tiene gran influencia en el desarrollo de las actividades económicas.

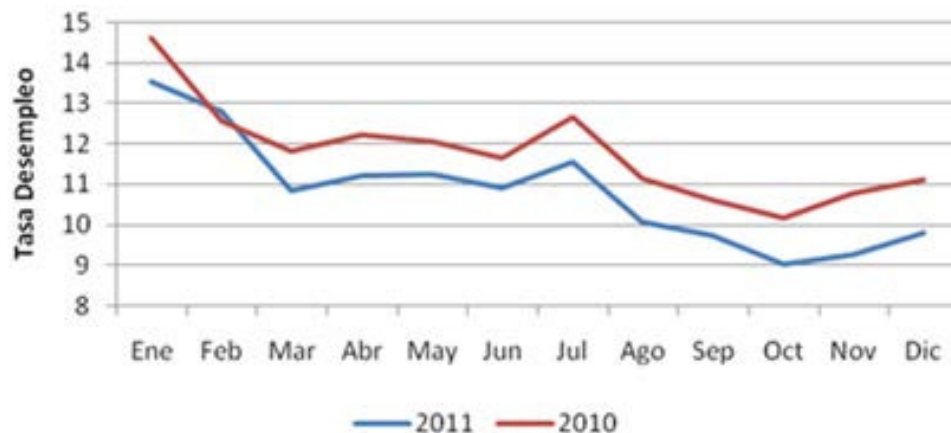
2.1.1. Entorno económico de Colombia.

2.1.1.1. Empleo y desempleo en Colombia:

El índice de desempleo en Colombia alcanzó 10,8% durante 2011; un punto porcentual menos que el registrado al cierre de 2010, al pasar de 2.562.000 a 2.425.000 desocupados, de acuerdo al reporte suministrado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) el 31 de enero del 2012.

El reporte precisó que al terminar 2011 la tasa de ocupación global llegaba a 56,8% frente a 55,4% del 2010, es decir que mientras ese año la cifra de personas empleadas alcanzaba 19,5 millones, en diciembre pasado totalizaba 20,7 millones.

Figura 1. Tasas de desempleo en Colombia. Total Nacional



Fuente: www.dane.gov.co. (DANE) 2011

El DANE también señaló que al finalizar el año pasado el subempleo se situaba en el 11,9% frente a 12,6% de 2010, lo que significa que cayó de 2.736.000 a 2.668.000 personas que laboran sin contratos de trabajo ni prestaciones, o en

empleos de menor formación a la que tienen. Indicó, además, que en diciembre pasado y por cuarto mes consecutivo, la cifra de desocupación se mantuvo en un dígito al situarse en 9,8%, representativa de 2.250.000 personas desempleadas, frente a 2.439.000 del mismo lapso de 2010, cuando ese índice llegó a 11,1%. El ministro Echeverry afirmó que en lo que va de presidencia de Santos (2010-2014) se han creado en Colombia alrededor de 1,4 millones de empleos³.

La tasa de desempleo en Colombia es una de las más elevadas de América Latina, por encima de la que registraron países como Chile (7,1%) o Brasil (6%) también al cierre de 2011.

2.1.1.2. Tasas de cambio y crecimiento PIB en Colombia.

Según el informe de proyecciones de crecimiento del Banco Mundial, Colombia creció en promedio 4,2% entre 2010 y 2012. El informe destacó que el crecimiento no fue mayor al promedio de 6,2% obtenido entre 2004 y 2007 debido "al colapso del comercio con Venezuela, que evitó tener tasas de crecimiento económico más rápido".

El organismo proyectó tasas de crecimiento en 2010 del 4,3%, del 4,4% para 2011, en línea con el gobierno nacional que estima un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 4,5% y para 2012 prevé una desaceleración hasta llegar al 4%. Las preocupaciones por las presiones inflacionarias han aumentado, debido a la apreciación real de las tasas de cambio que se ha dado producto de las grandes entradas de capitales.

En Colombia, la apreciación real desde el mínimo marcado en 2008, ha sido de 29,9% (la segunda más alta de América Latina, después de Brasil). Se proyecta que habrá una desaceleración del crecimiento hasta llegar aproximadamente al 4% en 2011 y 2012, principalmente debido al debilitamiento del entorno externo, a medida que se modera el crecimiento en las economías avanzadas y China.

Varios países de la región han estado sujetos a la afluencia de capitales potencialmente desestabilizadores, lo cual ha contribuido a generar una fuerte presión al alza sobre algunas divisas. Así mismo, en su informe, el organismo dijo que la economía global crecería un 3,3% este año, menos que la tasa de 3,9% de expansión vista para el 2010.

2.1.1.3. Inflación en Colombia.

El primer mes de este 2012 genera incertidumbre de cómo se comportará el IPC colombiano (Índice de Precios al Consumidor).

³ Informe del Departamento Administración Nacional de Estadística (DANE). Año 2011. Disponible en: <http://www.dane.gov.co>

Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), el país registró en el último bimestre de 2011 un crecimiento del costo de vida en 0.33 %, cifra que superó en 0.47 % al nivel registrado en el mismo período de 2010; y en el acumulado del año mostró un promedio en alza del 2.95 %.

El Banco de la República en conjunto con el Gobierno, fijaron para 2011 una meta de Inflación del 2% a 4%; y si agregamos las últimas noticias acerca del aumento en el salario mínimo legal mensual vigente el cual puede ser no menos del 5 % en base al actual, el ambiente económico del colombiano en promedio tenderá por primera vez en mucho tiempo a no retroceder, sino a estabilizarse y después crecer⁴.

Aunque parece ser que la inflación 2012 estará cercana al 3% por ser el punto medio, debemos esperar a finales de 2012, para ver realmente si el IPC se situará cercano al límite inferior o superior.

Tabla 1. Tasas de desempleo en Colombia. Total Nacional

Período	IPC	Variación anual
Enero	106.19	3.40%
Febrero	106.83	3.17%
Marzo	107.12	3.19%
Abril	107.25	2.84%
Mayo	107.55	3.02%
Junio	107.89	3.23%
Julio	108.05	3.42%
Agosto	108.02	3.27%
Septiembre	108.35	3.73%
Octubre	108.55	4.02%
Noviembre	108.80	3.96%
Diciembre	109.25	3.73%

Fuente: (DANE) IPC 2011.

2.1.1.4. Entorno Social y político de Colombia.

Por medio del GCI (GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX), se pueden evaluar aspectos económicos, políticos y sociales de Colombia. El índice global de competitividad presenta una evaluación comparativa de las debilidades y fortalezas de los países evaluados desde el punto de vista de su competitividad internacional (ver anexo 1).

⁴ Informe de la junta directiva al Congreso de la República. Banco de la Republica Bogotá D.C. Marzo de 2010. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/documentos/junta-directiva/informe-congreso2009/marzo2009.pdf>.

El informe de 2008 – 2009 del GCI⁵, evaluó 134 economías de países desarrollados y en desarrollo, en el cual Colombia tuvo la posición 74; en el GCI 2007 – 2008 Colombia obtuvo la posición 69 de 131 países evaluados y en el GCI 2006 – 2007 la posición 63 entre 122 países.

A continuación se presentan los 12 indicadores que analiza el GCI, y los subindicadores más relevantes positivamente y negativamente para Colombia.

Tabla 2. Índice global de competitividad en 2008 – 2009.

GCI 2008 - 2009 (Out of 134)		
INDICADOR	SUBINDICADOR	RANK
1- INSTITUCIONES	Costos del terrorismo en los negocios	134
	Costos del crimen y la violencia en los negocios	118
	Comportamiento ético de las empresas	68
2- INFRAESTRUCTURA	Calidad de infraestructura en puertos	108
	Calidad del abastecimiento de electricidad	56
3- ESTABILIDAD MACROECONOMICA	Propagación de la tasa de interés	94
	Deuda pública	92
	Inflación	71
4- EDUCACION, SALUD	Incidencia de la malaria	106
	Expectativa de vida	50
	Gasto en educación	42
5- EDUCACION SUPERIOR Y ENTRENAMIENTO	Calidad de la gestión de las escuelas	51
	Alcance de la capacitación del personal	91
6- EFICIENCIA DE MERCADOS	Alcance y efecto de los impuestos	104
	Rata de impuestos total	124
	Prevalencia de las barreras comerciales	111
	Tiempo requerido para hacer un negocio	94
	Alcance del dominio del mercado	92
	Eficacia de la política anti-monopolio	57
	Grado de orientación al cliente	39
	Intensidad de la competencia local	70
	Sofisticación del comprador	62
7- EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL	Costos de mano de obra no salariales	110
	Remuneración y productividad	104
	Rigidez del empleo	40
	Flexibilidad de la determinación de los salarios	71
	Disparo de costos	89
	Participación femenina en la fuerza laboral	59

⁵ The Global Competitiveness Report 2008-2009. World Economic Forum. Country profiles: Colombia. Disponible en: <http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>. (Citado el 19 de junio de 2009).

	Restricción de los flujos de capital	107
8- SOFISTICACION DEL MERCADO FINANCIERO	Índice de derechos legales	119
	Fuerza de protección de los inversores	19
	Facilidad de acceso a los prestamos	60
	Solidez de los bancos	77
9- PREPARACION TECNOLOGICA	Disponibilidad de nuevas tecnologías	110
	Leyes relativas a las TIC	53
10- TAMAÑO DEL MERCADO	Tamaño del mercado nacional	30
	Tamaño del mercado exterior	54
11- SOFISTICACION DE LOS NEGOCIOS	Cantidad de proveedores locales	46
	Calidad de proveedores locales	45
	Amplitud de la cadena de valor	49
	Naturaleza de la ventaja competitiva	70
	Sofisticación den los procesos de producción	75
	Alcance de la comercialización	74
12- INNOVACION	Colaboración en investigación universidad-ind.	44
	Contratación pública de tecnología avanzada	46
	Capacidad para innovación	54
	Disponibilidad de científicos e ingenieros	88

Fuente: <http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>

2.1.1.5. Industria gastronómica en Colombia.

Según las cifras del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) y Acodres⁶, (Asociación Colombiana de Industria Gastronómica) que es el gremio que representa los intereses de la industria gastronómica colombiana y busca convocar, representar y orientar a los establecimientos y a sus profesionales, revelan que cada vez los colombianos están gastando más en comidas fuera del hogar.

En el primer trimestre del 2011, el sector registró un crecimiento de 15,9 por ciento en las ventas, en tanto que un año atrás esa variación alcanzó el 10,7 por ciento. Los hábitos de vida de los consumidores han impulsado el crecimiento del sector porque la práctica de comer fuera de la casa se ha acentuado, lo que ha hecho que al revisar los gastos de los colombianos en alimentos en 15 ciudades del país, ese rubro muestre un ascenso notorio.

Dentro de los gastos totales en alimentos las comidas fuera del hogar representaron 14,4 por ciento a mediados de los ochenta y para el 2007 ese porcentaje ya iban en 35,2 por ciento. Curiosamente, Bucaramanga, Cali, Neiva, Villavicencio y Bogotá están por encima de ese porcentaje promedio. Casi el 70 por ciento de las familias colombianas dice que almuerza fuera de la casa, y aunque el estudio no precisa la frecuencia, la cifra sin duda es alta.

⁶ ACODRES. Siglas de la Asociación Colombiana de Industria Gastronómica. Gremio que representa la industria gastronómica Colombiana. Disponible en: www.acodres.com.co.

2.1.2. Entorno económico de Bogotá D.C.

2.1.2.1. Características Demográficas.

El área metropolitana que se forma jurídicamente alrededor de la ciudad de Bogotá, se llama, de acuerdo a las proyecciones del gobierno nacional “Área Metropolitana de la Sabana de Bogotá” y está comprendido por: El Distrito capital, Soacha, Mosquera, Funza, Madrid, Chía, Cajicá, Cota, La Calera, Tabio, Tenjo, Sibaté, Zipaquirá, Bojacá, Gachancipá, Tocancipá, Sopo, y Facatativá. La principal razón es buscar que el nombre no sugiera una extensión de la ciudad (Bogotá), sino que integre una región geográfica (la Sabana de Bogotá).

Población: De acuerdo con el censo 2005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)⁷, el área metropolitana de Bogotá cuenta con 7.961.254 habitantes. La población estimada para el año 2011 es la siguiente:

Figura 2. Área metropolitana de Bogotá D.C.



Fuente: DANE. Proyecciones Municipales 2011.
Área metropolitana de Bogotá. www.dane.gov.co.

⁷ Informe del Departamento Administración Nacional de Estadística (DANE). Año 2011. Disponible en: <http://www.dane.gov.co>

Tabla 3. Distribución de habitantes en el área metropolitana de Bogotá D.C.

NUM.	MUNICIPIO	POBLACIÓN 2011
1	Bogotá D.C	9.467.804
2	Soacha	466.938
3	Facatativá	142.320
4	Chía	114.881
5	Zipacquirá	114.161
6	Mosquera	74.654
7	Madrid	71.564
8	Funza	69.783
9	Cajicá	52.244
10	Sibaté	35.681
11	Tocancipá	28.732
12	Sopó	24.489
13	Tabio	24.487
14	Cota	22.879
15	La Calera	22.077
16	Tenjo	19.366
17	Gachancipá	12.944
18	Bojacá	10.433
TOTAL		10.775.437

Fuente: DANE. Proyecciones Municipales 2011.
 Área metropolitana de Bogotá. www.dane.gov.co

Género: El 47.8% de la población son hombres y el 52.2% mujeres. Fuente: (DANE) del censo 2005.

Analfabetismo: la ciudad cuenta con la tasa de analfabetismo más baja del país con tan solo 3.4% en la población mayor a 5 años de edad. Fuente: (DANE) del censo 2005.

Etnografía: La ciudad reúne en forma representativa personas provenientes de todo el país. La mayoría de la población es de raza blanca notablemente española, pero también de ascendencia italiana, francesa y alemana. También existe una minoría importante de descendientes libaneses y sirios. El patrón de mestizaje de Bogotá es similar al de Costa Rica o las Antillas Holandesas, donde la ascendencia materna indígena equivale a un 12%, por lo cual la raza europea se impuso tanto por vía paterna (mayoritariamente) como materna.

Niveles de Educación: Bogotá en la actualidad está desarrollando programas para reducir al máximo el analfabetismo; brindando a la población mayores y mejores posibilidades para acceder al sistema educativo.

Edades: La siguiente tabla hace relación a la población de Bogotá D.C., en el año 2005 de acuerdo a sus edades y por localidad.

Tabla 4. Estimación de habitantes por edad en las localidades de Bogotá D.C.

LOCALIDAD	TOTAL	GRUPO DE EDAD					
		0 - 4.	5 -11.	12 - 17.	18 - 25.	26 - 64.	65 Y MÁS.
	7.029.928	572.209	891.311	743.604	1.041.805	3.307.874	473.125
Usaquén	451.959	28.021	44.744	43.388	66.438	229.143	40.224
Chapinero	139.231	6.405	9.189	8.911	20.188	79.779	14.758
Santafé	129.107	12.653	17.042	12.394	19.883	57.065	10.070
San Cristóbal	500.396	46.537	85.067	60.048	69.555	204.662	34.527
Usme	259.023	27.456	40.926	34.191	41.962	105.940	8.548
Tunjuelito	231.047	19.870	33.271	30.036	31.884	100.736	15.249
Bosa	538.357	47.914	77.523	62.449	75.370	249.259	25.841
Kennedy	920.233	77.300	124.231	106.747	139.875	420.546	51.533
Fontibón	291.431	22.149	35.263	32.349	41.675	136.681	23.315
Engativá	816.070	62.837	92.216	76.711	114.250	400.690	69.366
Suba	825.011	64.351	92.401	80.026	122.927	416.631	48.676
Barrios Unidos	183.091	10.253	16.478	14.464	25.816	91.728	24.351
Teusaquillo	159.666	8.143	11.496	10.378	27.463	85.422	16.765
Mártires	104.253	7.089	12.927	11.259	14.491	50.041	8.444
Antonio Nariño	106.676	8.534	11.734	10.668	14.615	52.485	8.641
Puente Aranda	295.981	21.015	33.742	29.302	42.621	145.031	24.270
La Candelaria	27.552	1.929	3.113	2.838	4.105	13.280	2.287
Rafael Uribe	433.352	35.535	55.469	47.669	68.036	198.908	27.735
Ciudad Bolívar	617.491	617.491	94.476	69.777	100.651	269.844	18.525

Fuente: DANE. Proyecciones Municipales 1985 – 2016: Total Ciudad. DAPD, Subdirección de desarrollo social, Área de Desarrollo Humano: Estimaciones por Localidad.

Análisis demográfico: La ciudad de Bogotá y su área metropolitana ha venido experimentando un crecimiento físico y demográfico desde comienzos de la década de 1950 que ha determinado de forma directa la aparición de fenómenos sociales y hechos ambientales sumamente complejos. La conformación de Bogotá como una ciudad importante en el contexto nacional desde mediados del siglo pasado, se traduce en una mayor demanda de vivienda, servicios públicos, infraestructura vial, servicios comunitarios, empleo y asistencia social entre otros.

Entre 1993 y 2005 el área metropolitana de Bogotá tuvo un crecimiento absoluto de 1'830.561 personas; de este total, el crecimiento vegetativo aportó 68.5% (1'255.311 personas)⁸; el 31.5% restante es atribuible a la inmigración, con un total de 575.250 personas que llegaron a la ciudad.

⁸ Informe del Departamento Administración Nacional de Estadística (DANE). Año 2011. Disponible en: <http://www.dane.gov.co>

2.1.2.2. Entorno económico.

El área metropolitana de la Sabana de Bogotá presenta una fortaleza económica que genera de manera permanente diversas oportunidades para la educación y la investigación; una mayor densidad de empresas, mejor nivel adquisitivo y por supuesto, un mejoramiento progresivo en la competitividad frente a otras regiones de Colombia de América Latina.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2007)⁹, En Bogotá y Cundinamarca viven cerca de 9 millones de personas, la cuales conforman un 21% de la población Colombiana. Con unas 250.000 empresas en la región, que representan el doble de las que posee Antioquia, o el triple de las del Valle del Cauca; es la región que más contribuye al PIB nacional. De las empresas en Bogotá, un 88% son microempresas, el 11% pymes y el 1% grandes empresas, y juntas realizan cerca del 35% de las transacciones de comercio exterior del país.

Un 70% del PIB del área metropolitana de la Sabana de Bogotá corresponde a actividades de servicio, tales como comercio, servicios financieros e inmobiliarios, telefonía y software. El sector industrial es el segundo en participación en el PIB de la región y el más importante del país. Entre las principales ramas de la actividad industrial se encuentran la producción de alimentos, bebidas y tabaco, productos químicos, confecciones y textiles, productos de cuero y de la cadena metalmeccánica

Empleo en Bogotá D.C: Las tres principales ramas de actividad que en 2007 absorbieron la mayor cantidad de ocupados fueron la de servicios comunales, sociales y personales, con un total de 862 mil personas ocupadas; le siguen en orden de importancia el sector comercial, hoteles y restaurantes con 828 mil personas y, en tercer lugar, la industria manufacturera con 591 mil personas.

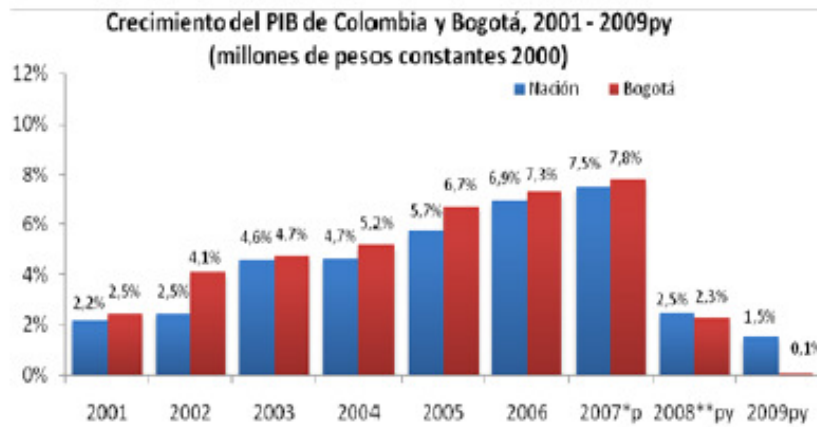
La población ocupada en los sectores comerciales, hoteleros y restaurantes entre diciembre de 2007 y febrero de 2008 aumentó en un 7,7%, mientras que el trimestre anterior, el aumento había sido del 13,3%.

PIB: El PIB de Bogotá D.C, es calculado conforme a la participación de la economía de la región en el total del PIB en Colombia. En la grafica se puede ver como el PIB de Bogotá también sufrió la baja de la desaceleración de la actividad económica durante el 2008 en el país.

Las ramas de actividad que tuvieron mayor porcentaje en el PIB de Bogotá son: servicios financieros e inmobiliarios con un PIB del 26%, servicios sociales y comunales con un PIB del 20% y el sector del comercio, reparación restaurantes y hoteles con un PIB del 16%.

⁹ Encuesta de opinión empresarial fedesarrollo 2009. Tablero de indicadores de Bogotá 2009. En: Dirección de estudios e investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

Figura 3. Crecimiento del PIB de Colombia y Bogotá D.C.



Fuente: DANE 2008. Dirección de estudios e investigaciones.
Cámara de Comercio de Bogotá.

Inflación. La inflación de Bogotá D.C., en los últimos tres años fue aumentando considerablemente; en el 2008 la mayor contribución a nivel de grupos de gasto la obtuvieron los alimentos con 7,8%, seguidos por el grupo de salud con 7% y educación con el 5,6%¹⁰. Al analizar el comportamiento por artículos alimenticios, los que tienen la mayor participación en la inflación nacional son: la carne de res con el 27,5%, los lácteos, grasas y huevos con el 27,1% y las comidas fuera del hogar con 20,5%.

Figura 4. Inflación en Bogotá D.C.



Fuente: DANE 2008. Dirección de estudios e investigaciones.
Cámara de Comercio de Bogotá.

Distribución del ingreso: independiente de los ingresos, los Colombianos tienen 12 gastos básicos en los que se gasta la mitad del salario de un mes; vivienda, alimentos, comida fuera del hogar, servicios bancarios, etc. Entre los estratos más

¹⁰ Encuesta de opinión empresarial fedesarrollo 2009. Tablero de indicadores de Bogotá 2009. En: Dirección de estudios e investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

bajos los principales gastos son vivienda, alimentación fuera del hogar, transporte, medicinas y educación. En el caso de hogares de estratos altos los principales gastos son vivienda, vehículo, servicios bancarios, alimentación fuera del hogar y servicios domésticos. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

2.1.2.3. Entorno social de Bogotá D.C.

De acuerdo con la información del DANE de marzo de 2008, la línea de pobreza en Bogotá ha venido disminuyendo en los últimos tres años pasando del 38,3% en el 2003 al 23,8% en el 2006.

Las localidades de Bogotá D.C., cada vez adquieren mayor importancia en su contribución al desempeño de la actividad productiva de la ciudad. Por el tamaño de su población y por su estructura empresarial, hoy en día Bogotá D.C., algunas de ellas se han consolidado como “ciudades” dentro de la ciudad. Por ello, la existencia de un entorno físico, institucional, capital humano y disposiciones normativas favorables determinan las decisiones de localización empresarial y las condiciones para un mejor desempeño económico.

2.1.2.4. Industria gastronómica en Bogotá D.C.

En Bogotá es posible disfrutar de la gastronomía local y también de otras regiones del país y del mundo. Bogotá se disfruta en pequeños bocados, saboreando cada uno de sus componentes.

En la actualidad, se han constituido en Bogotá reconocidas zonas para disfrutar de la gastronomía local y también de otras regiones del país y del mundo, como la Zona G, que se encuentra entre calles 68 y 71 y carreras 7 y 4; la Zona C, ubicada en el Centro Histórico de la ciudad; la Zona T, entre calles 83 y 84 sobre la carrera 12; el entorno de la plaza de Usaquén; la Zona M, en el barrio La Macarena, el Parque de la 93; y algunos restaurantes situados en los alrededores de la capital.

Algunos medios internacionales han hecho un reconocimiento a estos sectores de la ciudad, como es el caso de “The New York Times” que comparó a la zona M de Bogotá con el reconocido Soho de Nueva York y con el Barrio Palermo de Buenos Aires, por su amplia oferta cultural y gastronómica.

La variedad es otra de las razones por las que Bogotá se ha consolidado como una de las capitales gastronómicas de América Latina, ya que cualquier día es propicio para disfrutar de una especialidad tailandesa, italiana, francesa, mediterránea, fusión o típica colombiana. El mundo se reúne en un plato bogotano y allí está la receta del éxito.

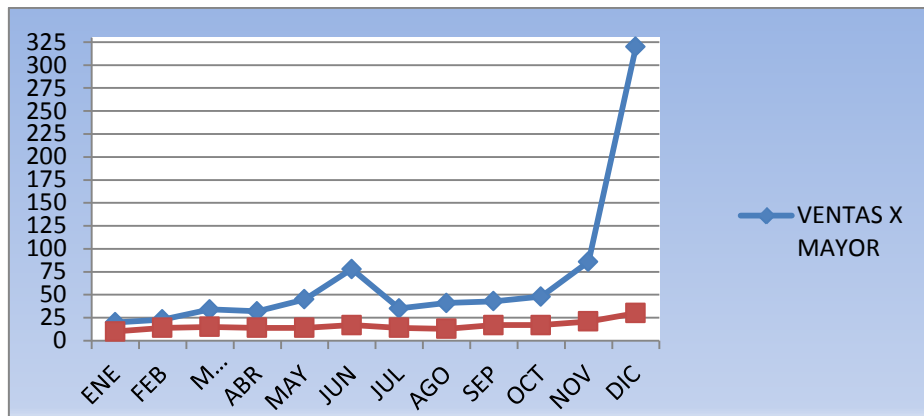
2.2. Análisis Microeconómico.

2.2.1. Demanda.

Las empresas del sector alimenticio (Lechonerías) tienen una tendencia de variación estacional, debido a que las fluctuaciones periódicas que se observan en las series de tiempo cuya frecuencia es menor a un año (Mensual, Semanal, Diaria) se reflejan con una intensidad similar. Por ejemplo: el consumo promedio de lechona por porción individual tiene mayor demanda los días sábados y domingos que durante la semana; las lechonas que se venden completas (por mayor); un 90% son destinadas para los fines de semana y preferiblemente para consumo en horas de la noche. Adicional a lo anterior, en los meses de mayo, junio, septiembre, noviembre y diciembre; la demanda del producto aumenta de forma considerable ya que hay fechas especiales como son: el día de la madre, día del padre, San Pedro, día del amor y la amistad, grados de bachilleres, grados de universitarios, bautizos, primeras comuniones, confirmaciones, matrimonios, despedidas de empresas, navidad, año nuevo, entre otras.

La grafica relacionada a continuación nos indica un estimado de unidades vendidas promedio mensual de una Lechonería, de acuerdo a la información suministrada por la industria familiar “Comamos Lechona”.

Figura 5. Estimado de unidades vendidas promedio mensuales de una Lechonería.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 5. Distribución de habitantes en el área metropolitana de Bogotá D.C.

MES (AÑO 2011)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS X MAYOR	20	23	34	32	45	78	35	41	43	48	86	320	805
VENTAS PUNTO DE VENTA	10	14	15	14	14	17	14	13	17	17	21	30	196

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

2.2.2. Oferta.

En Bogotá D.C., existe un promedio de 100 Lechonerías entre fábricas y puntos de venta. Aproximadamente existen 45 Lechonerías son fabricantes, las cuales tienen redes de refrigeración, sistemas de horneado y plantas de producción reglamentadas que cumplen todos los requisitos establecidos por el Ministerio de Salud e INVIMA¹¹.

La mayoría de estos negocios están ubicados en la localidad 18 (Rafael Uribe Uribe) siendo más específicos en la avenida Caracas entre calles 22 sur y 29 sur. Este sector es llamado la zona L.

2.2.2.1. Competidores directos.

Se analizaron como competidores directos, todas aquellas Lechonerías que se encuentran ubicadas en la localidad de Usaquén y aquellas que son bastante fuertes en el canal Industrial. Dichas empresas son:

➤ Lechonería Doña Resu.

Esta empresa está conformada en la actualidad por una fábrica y 2 puntos de venta adicionales. Nace en el año 1962 en el centro de la ciudad. Su constitución inicial fue algo artesanal. Uno de sus principales clientes fue la cadena de almacenes Tía desde el año 1963 quienes ofrecían sus productos en diferentes puntos de venta. Hoy en día es quien abastece toda la cadena de supermercados Carulla ofreciendo un producto de excelente calidad y cumpliendo todas las normas sanitarias y de control que se exigen en Colombia. Atienden directamente eventos sociales, familiares, empresariales además de sus puntos de venta.

Figura 6. Fotos “Lechonería Doña Resu”.



Fuente: www.lechoneriaddonaresu.com.

Sus puntos de venta son los siguientes:

- Carrera 28ª No. 63D – 19. Teléfono: 345 6980
- Corferías (Plazoleta de comidas).

¹¹ INVIMA. Por sus siglas: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Ministerio de la Protección Social. Disponible en: <http://web.invima.gov.co/portal/faces/index.jsp>.

➤ **Lechonería Tolimense la Gustosita.**

Es una empresa con más de 23 años de experiencia en la elaboración de lechonas y tamales tolimeses; tiene una planta de producción con capacidad para 120 lechonas por día. Cuenta con una fábrica y tres puntos de venta.

- Fabrica: Calle 163 No. 22-20. Teléfono: 617 1020.
- Sucursal 1: Diag. 139 No. 29a-48. Centro Comercial Sorpresas Cedritos. Teléfono: 216 2009.
- Sucursal 2: Centro Comercial Autopista Norte Calle 184. Costado Oriental. Teléfono: 670 5426.

Figura 7. Fotos “Lechonería Tolimense la Gustosita”



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

➤ **Lechonería Donde Edgar.**

Se denomina Alimentos Típicos del Tolima SAS, y es una empresa de origen familiar con más de 30 años en el mercado. Ofrecen productos de excelente calidad, servicios a domicilio, son fuertes en atendiendo empresas y eventos. La fabrica y sus puntos de venta son los siguientes:

Puntos de venta.

- Cra 84 A # 75-74. Barrio la Granja. Teléfono: 75-1 2236813
- El Toberin. Cra. 62 # 162 a – 13
- Nueva Autopista. Cra. 58 (Av. Villas) # 128 a – 15. Teléfono: 702 1988

- Engativá. Cra. 93 # 76 -94
- Fontibón. Frente a la entrada 4 Coca Cola (Carpa blanca).

Misión. Ser una empresa líder en la satisfacción de gustos y necesidades de los consumidores de Lechona y Tamales Tolimenses en la ciudad de Bogotá y sus alrededores, ofreciendo productos de óptima calidad con un excelente servicio.

Visión. Para el 2015 Lechonería Edgar duplicara su venta en pesos con respecto al año 2010, crecimiento proveniente de:

- La consolidación de un proceso de producción estandarizado que garantice una calidad optima.
- La creación y desarrollo de una eficiente y rentable estrategia comercial, que beneficie a la empresa y todos nuestros clientes. “GANAR, GANAR”
- El desarrollo de nuevos clientes y canales de distribución de una manera organizada y eficiente.
- El fortalecimiento del área administrativa orientada a ser un soporte y facilitador de esta ambiciosa meta.

Figura 8. Fotos “Lechonería Edgar.



Fuente: www.lechoneriedgar.com.

➤ **Lechonería y Tamales el Tolimense.**

Negocio familiar con punto de venta en el centro comercial Caobos (Av. 19 con calle 147). Esta Lechonería únicamente tiene este punto de venta y comercializa sus lechonas comprándolas a una Lechonería con fábrica. Lleva 3 años con este punto de venta.

Figura 9. Fotos “Lechonería y Tamales el Tolimense”.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

➤ **Lechonería la Especial del Tolima.**

Sus inicios se remontan hacia el año 1986. Esta empresa está ubicada en el barrio Jazmín y tiene 5 puntos de venta distribuidos en la ciudad (Dos de los mas posicionados son: San Andresito de la 38 y otro en san Andresito de San José); posee unas modernas instalaciones; tiene capacidad de producción de 80 lechonas diarias, posee una flota de camiones para la entrega de los productos y su calidad es excelente.

Figura 10. Fotos “Lechonería la Especial del Tolima”.



Fuente: www.lechoneriaalesspecialdeltolima.com.

➤ **Procesadora de Alimentos el Gordo.**

Incursiono en el mercado local desde el año 1965 y desde ese año se ha distinguido por sus altos niveles de calidad y servicio. Son pioneros en la producción de lechona enlatada. Han logrado alianzas con empresas de Ecuador y Panamá con fines de posicionar este producto. En la actualidad se encuentra en proceso de implementación del sistema de calidad de acuerdo con los parámetros ISO 9001-2000 para dar mayor respaldo a sus productos. Dentro de su portafolio de productos están los siguientes: Lechona enlatada, Lechona por porciones, lechona completa, empanadas de lechona y pernils de cerdo. Son organizadores de eventos y atienden directamente el sector industrial.

Figura 11. Fotos “Procesadora de Alimentos el Gordo”.



Fuente: www.alimentoselgordo.com

➤ **Rica Lechona.**

Fundada en 1984, Con dos puntos de venta ubicados en la Av. Caracas con 28 sur y otro ubicado en la Calle 27 sur con calle 14, se ha convertido en una empresa familiar, que cuenta con modernas y cómodas instalaciones en donde trabaja personal calificado y atiende directamente al sector empresarial e institucional. Dentro de su portafolio de productos esta la lechona, perril de cerdo, pavo tipo casero y tamales tolimenses.

Figura 12. Fotos “Rica Lechona”.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

➤ Lechonería Donde Jimmy.

Empresa familiar con 22 años en el mercado. Duplica sus ventas en el año 2011 debido a su estrategia de ventas por internet y redes sociales. Atiende directamente canal industrial y posee un punto de venta ubicado en la Avenida Caracas con calle 28B sur.

De acuerdo al artículo emitido por la revista Portafolio (Torres, Junio 14 de 2012); Lechonería donde Jimmy manifiesta que no importa la empresa, no importa la industria, Internet es el canal en el que todos los consumidores están o van a estar en un futuro inmediato y en el que todas las marcas deberían estar. El próximo reto de Lechonería donde Jimmy es ser más activo en redes sociales, pues considera que estas son las extensiones de la página web.

Figura 13. Fotos “Lechonería Donde Jimmy”.



Fuente: www.lechoneriadondejimmy.com.

Aunque existen bastantes empresas en Bogotá D.C., productoras y comercializadoras de lechona, la gran mayoría están enfocadas al servicio del cliente tradicional (punto de venta); ofreciendo únicamente el servicio de venta de alimentos, cobrando recargo por los domicilios y no garantizando un tiempo determinado la entrega de los productos. Sin embargo, cabe anotar que existe en Bogotá D.C. competidores que se destacan por su dinamismo en el sector, su incursión en el servicio al cliente y sus nuevas propuestas.

2.2.2.2. Competencia indirecta.

Se analizaron como competidores indirectos aquellas Lechonerías que se encuentran ubicados en localidades diferentes a Usaquén.

Figura 14. Fotos “Lechonerías”.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

2.2.2.3. Exportación.

Dos de los más preciados productos de la cocina colombiana pueden ser consumidos fuera del país por nostálgicos y curiosos gracias a las empresas que se encargan de exportarlos desde la capital del Tolima o Bogotá D.C. Las presentaciones en lata de la lechona y el tamal garantizan una mejor conservación para que en el momento de comerlos recuerden el sabor casero. (Información suministrada por la revista Credencial, Edición 303 del día martes 7 de febrero de 2012).

En Bogotá D.C., el principal exportador de lechona en lata es procesadora de alimentos el Gordo; seguido por el Restaurante Boquerón ubicado en la ciudad de Ibagué (Tolima). Lechona Express no tiene la intención de realizar estudios de desarrollo de producto enlatado y tampoco de exportar. La empresa estará concentrada inicialmente en cubrir el mercado Bogotano.

Figura 15. Fotos “Lechona enlatada”.



Fuente: www.google.com.co/imgres/lechonatolimenseenlata.

2.2.2.4. Localización Geográfica.

La tabla que se muestra a continuación relaciona algunas de las Lechonerías que hacen parte de la competencia indirecta de *Lechona Express*. Se referencia su ubicación geográfica y sus números telefónicos. Entre las más reconocidas están las siguientes:

Tabla No 6. Base de datos Lechonerías – Competencia Indirecta.

LECHONERIA	DIRECCION	TELEFONOS
Sr. Pig.	Cll 74 # 50-39	2502825 - 3115402
Lechonería El Cerdito Tolimense	Cll 18 # 103 a 54	4040730
Auténtica Lechonería El Tolimense	Cll 74 bis # 84-13	2518051 - 4372913
Lechonería Doña Fanny	Av. Caracas # 28 - 04 Sur	4076920 - 4074276
Lechonería Chaparral	Cll 41 Sur # 74 f 80. Kennedy	4534463 - 4534331
Lechonería Al Sur del Tolima	Av. Caracas # 28 b 31 Sur	2390780 - 3667113
Lechonería Típica Del Tolima (Fontibón)	Av. Esperanza # 24 - 111/15	2676820 - 4133183
Lechonería Perniles de la Sabana	Cll 71 # 21-44	2174296 - 5401906
Lechonería Gourmet	Cr. 10 # 26-46	3612017 - 3612098
Lechonería El Éxito del Tolima	Av. Caracas # 28 b 37 Sur	3735379
Donde Marleny (Rica Lechona)	Av. Caracas # 28 - 53 Sur	3668594 - 2090135
Lechonería Doña Ana	Cr. 24 # 1 f 58	3373302 - 2336793
Lechonería el Tolima	Cr. 80 a # 49-11	2996109
Lechonería Girardoteña	Cll 76 a # 85-04	2513636
Lechonería la Delicia del Tolima	Diag 39 f Sur # 9 c - 49	3667439
Lechonería la Fonda Tolimense	Av. Caracas # 28 c 31 Sur	2394694
Lechonería Donde Jorge	Cll 28 # 25 - 22	7206018 - 7200773
Cerdito del Tolima	Av. Caracas # 28 b 19 Sur	2787033 - 3614266
Lechonería la Sabrosonga del Tolima	Cll 27 Sur # 14 a 64	3614696
Lechonería Porkis	Cll 16 i # 100 - 80	2677419
Procesadora de Alimentos el Buen Sabor	Cr. 21 # 1 f 63	3373989 - 3331847

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

2.2.2.5. Precios.

Las tablas mencionadas a continuación contienen los precios de las principales Lechonerías (en miles de pesos) ubicadas en las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá D.C., y evidencian los precios a los que se venden tanto cojines de lechona (Lechona sin cabeza) como lechonas de diferentes cantidades.

Los precios de la lechona en los diferentes puntos de venta oscilan entre \$7.000 y \$10.000 pesos (250gr – 300gr); y como referencia tenemos también la lechona de Carulla, la cual tiene un precio de \$15.200 pesos (500gr).

Tabla 7. Matriz de precios de Cojines¹² de Lechona.

LECHONERIA	C30	C40	C50	C60	C70	C80	C100
La Gustosita (Lechona y Tamales tolimenses)	\$ 160	\$ 180		\$ 240		\$ 280	\$ 320
Rica Lechona			\$ 200	\$ 240	\$ 260		
Sr. Pig.		\$ 150	\$ 190	\$ 220	\$ 240	\$ 260	\$ 280
Lechonería El Cerdito Tolimense	\$ 150		\$ 180	\$ 200			\$ 340
Auténtica Lechonería El Tolimense	\$ 150		\$ 240	\$ 250	\$ 260		\$ 220
Lechonería Doña Fanny							
Lechonería La Especial del Tolima	\$ 200	\$ 220	\$ 250	\$ 270	\$ 290	\$ 310	\$ 330
Lechonería Chaparral	\$ 130	\$ 150	\$ 180		\$ 220		\$ 280
Lechonería Al Sur del Tolima				\$ 250			
Lechonería Típica Del Tolima (Fontibon)			\$ 235	\$ 255	\$ 260	\$ 270	
Lechonería El gordo	\$ 120	\$ 160	\$ 200	\$ 220	\$ 260	\$ 300	
Lechonería Perniles de la Sabana	\$ 160	\$ 180	\$ 250				
Lechonería Gourmet	\$ 155	\$ 180	\$ 220	\$ 220	\$ 250		
Lechonería Doña Resu		\$ 220	\$ 250	\$ 250	\$ 270	\$ 300	\$ 340
Lechonería El Éxito del Tolima				\$ 190			
Donde Marleny (Rica Lechona)	\$ 130	\$ 140	\$ 160	\$ 180			
Lechonería Doña Ana			\$ 155				
Lechonería el Tolima	\$ 100	\$ 140					
Lechonería Girardoteña	\$ 150	\$ 180	\$ 200	\$ 220			
Lechonería la Delicia del Tolima	\$ 120	\$ 130	\$ 160				
Lechonería la Fonda Tolimense							
Lechonería Donde Jorge							
Cerdito del Tolima					\$ 170	\$ 210	
Lechonería la Sabrosonga del Tolima						\$ 260	\$ 300
Lechonería Porkis			\$ 190	\$ 210			
Procesadora de Alimentos el Buen Sabor	\$ 145	\$ 170					

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

¹² Cojín (C). Hace referencia a la unidad de empaque más pequeño que se entrega sin cabeza.

Tabla 8. Matriz de precios de Lechonas¹³ completas.

LECHONERIA	L50	L60	L70	L80	L100	L120	L150	L200	L250	L300
La Gustosita (Lechona y Tamales tolimenses)		\$ 250		\$ 290	\$ 330		\$ 400			
Rica Lechona	\$ 210	\$ 240	\$ 260	\$ 300	\$ 350			\$ 530		
Sr. Pig.	\$ 200	\$ 240				\$ 370	\$ 400			
Lechoneria El Cerdito Tolimense				\$ 330	\$ 350	\$ 355	\$ 380			
Autentica Lechoneria El Tolimense	\$ 220	\$ 240	\$ 260		\$ 320		\$ 370	\$ 440		
Lechoneria Doña Fanny			\$ 250	\$ 300	\$ 400					
Lechoneria La Especial del Tolima	\$ 250	\$ 270	\$ 290		\$ 350					
Lechoneria Chaparral	\$ 190		\$ 230	\$ 250	\$ 290	\$ 380				\$ 530
Lechoneria Al Sur del Tolima		\$ 260			\$ 350		\$ 400			
Lechoneria Tipica Del Tolima (Fontibon)	\$ 235	\$ 255	\$ 260	\$ 270	\$ 330					
Lechoneria El gordo	\$ 200	\$ 220	\$ 260	\$ 300	\$ 320					
Lechoneria Perniles de la Sabana	\$ 250								\$ 630	
Lechoneria Gourmet	\$ 220	\$ 250					\$ 460	\$ 580	\$ 660	
Lechoneria Doña Resu		\$ 250	\$ 270	\$ 300	\$ 340	\$ 440				
Lechoneria El Éxito del Tolima		\$ 200								
Donde Marleny (Rica Lechona)	\$ 180	\$ 190	\$ 200		\$ 270					
Lechoneria Doña Ana								\$ 630		
Lechoneria el Tolima					\$ 240	\$ 290	\$ 400			
Lechoneria Girardoteña	\$ 220			\$ 310	\$ 320					
Lechoneria la Delicia del Tolima					\$ 280	\$ 300		\$ 400		
Lechoneria la Fonda Tolimense							\$ 370		\$ 480	\$ 550
Lechoneria Donde Jorge						\$ 380	\$ 470	\$ 600		
Cerdito del Tolima			\$ 180	\$ 220	\$ 300					\$ 550
Lechoneria la Sabrosonga del Tolima				\$ 270	\$ 300					
Lechoneria Porkis	\$ 210									
Procesadora de Alimentos el Buen Sabor					\$ 310					

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

2.2.2.6. Tiempo en el mercado.

Muchos inmigrantes de la zona del Tolima grande arribaron a la ciudad de Bogotá D.C., en el siglo pasado hacia la década de los años 50, con la intención de explorar nuevos campos. Con la dificultad metropolitana de encontrar fuentes de ingresos en el mercado laboral, empezaron a incursionar en el mercado artesanal de los tamales, la lechona y sus derivados los cuales tuvieron aceptación en las costumbres y comidas santafereñas “de ahí nace el dicho popular: el que no ha ido con su novia a Monserrate, no sabe lo que es canela ni tamal con chocolate”.

Con el tiempo la lechona se convirtió en uno de los platos centrales mas cómodos y populares en todo tipo de fiestas y reuniones sociales, poco después, aparecieron

¹³ Lechona (L). Hace referencia a una lechona entera con cabeza.

pequeños comerciantes creando microempresas familiares de lechona, distribuyendo sus productos en locales y plazas de mercado de la ciudad.

2.2.2.7. Estrategias y tácticas.

Las Lechonerías comercializan sus productos a través de puntos de venta, volanteo, páginas web, algunas atacan directamente el canal industrial; sin embargo, la gran mayoría no ofrece ninguna ventaja competitiva ya que sus productos y su forma de distribución son muy similares.

Algunas de las fábricas mencionadas tienen una infraestructura bien cimentada, varios puntos de ventas dentro de la ciudad de Bogotá y ofrecen productos de excelente calidad bajo estándares normalizados de producción. Sin embargo, en general presentan falencias como:

- Servicio al cliente.
- Carencia en promociones.
- Presentación rutinaria que cae en monotonía de sus productos.
- Ambientación incorrecta de los locales y plantas de producción.
- Opciones limitadas de productos.
- Embalajes incorrectos de los productos.
- Presentación inadecuada del personal en puntos de venta y plantas de producción.
- Deficiencias en logística.
- Programación inadecuada para los tiempos de producción.
- Ninguna es certificada ante la ISO.
- Estandarización de procesos de producción incorrectos.
- Ninguna de estas empresas posee planes de contingencia para sostener sus niveles de producción.
- Capacidades de producción pequeñas.
- Muy pocas lechonerías realizan publicidad por medios electrónicos, y medios de comunicación masiva.
- La mayoría de Lechonerías no atienden canales industriales e institucionales; solo se limitan a la atención del personal que visita los puntos de venta.
- No hay valores agregados al producto y servicio para el cliente. “todas operan de una forma rutinaria y convencional”.
- No se motiva ni se crea la necesidad al cliente para inducir a la compra.
- No hay ningún tipo de servicio postventa.
- No se realizan seguimientos a las ventas realizadas (fidelización de clientes) ni se exploran mercados potenciales para atacar.

2.2.3. Ciclo de vida de Lechona

Tabla 9. Ciclo de vida de Lechona Express.

	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	ESTRATEGIA
INTRODUCCION	Consumo reducido en el mercado de comidas, muchos competidores con precios bajos, el cliente desconfía de la presentación del producto, la marca <i>Lechona Express</i> no está posicionada en el mercado, los gastos en promoción y distribución son altos, las utilidades son negativas o muy bajas, el objetivo principal de la promoción es informar.	INNOVADORA: Diferenciación de imagen, Generar recordación de la marca, Lealtad con el cliente, Venta en punto de venta, domicilios y canal industrial, pagina web, participación en ferias y eventos.
CRECIMIENTO	Crecimiento ventas, mas competidores ingresan al mercado, las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.	DE MARCA Publicidad imagen: se buscaran promociones y combos con el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca, se desarrollan más puntos de venta. La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
MADUREZ	Competencia fuerte, crecimiento lento. En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.	DE SEGMENTACION: Se hace fuerte promoción que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

2.2.4. Análisis DOFA Lechona Express.

Debilidades.

- Limitación en el portafolio de productos.
- No existe página Web.
- Falta de controles sistematizados para sus unidades de procesos.
- El consumidor refleja desconfianza de la presentación de la lechona.
- Competidores que se destacan por su dinamismo en el sector, su incursión en el servicio al cliente y sus nuevas propuestas.

Oportunidades.

- Reducción de tiempos y movimientos.
- Crecimiento de turismo en el área metropolitana de la Sabana de Bogotá.
- Participación en ferias y eventos.
- Formalización del sector, buscando calidad en los productos y en el servicio.
- Mejoramiento de la cultura de calidad y cliente interno.
- Ventas a través del punto de venta y diferentes canales: canal industrial, domicilios y pagina web. . Alto número de clientes.
- Aprovechar un mercado poco explorado.
- Formación y capacitación en todas las áreas que involucran la compañía.
- Innovación de nuestro producto gourmet.
- Certificaciones. Posibilidad de penetrar nuevos mercados.
- Viabilidad de exportación del producto enlatado.
- Campañas publicitarias débiles desarrolladas por la competencia.
- Ubicación del punto de venta.
- Lograr de la marca recordación en el cliente y posicionamiento en el mercado.
- Mejora en el servicio.
- Carencia en promociones.
- Buscar una presentación del producto innovadora.
- Ambientación incorrecta de los locales y plantas de producción.
- Presentación inadecuada del personal en puntos de venta y plantas de producción.
- Deficiencias en logística.
- Mejora y estandarización en la programación, en los procesos y los tiempos de producción.
- Ninguna es certificada ante la ISO.
- Ninguna de estas empresas posee planes de contingencia para sostener sus niveles de producción.
- Capacidades de producción pequeñas, en la mayoría de los casos.
- Pocas lechonerías tienen publicidad por medios electrónicos, y medios de comunicación masiva.
- No se motiva ni se crea la necesidad al cliente para inducir a la compra.
No se realizan seguimientos a las ventas realizadas (fidelización de clientes)
ni se exploran mercados potenciales para atacar

Fortalezas.

- La lechona es uno de los productos típicos más importantes del país.
- Buenas relaciones con proveedores y entidades financieras.
- Proveedores altamente tecnificados y competitivos
- Directamente fabrica – no intermediario.
- Mejoramiento continuo de la calidad de los productos.
- Selección de materiales de primera calidad.
- Precios acorde al mercado y al perfil del cliente.
- Lechona Express abierta al cambio.
- Excelentes relaciones organizacionales basadas en el respeto, compromiso y honestidad.
- Conocimiento del producto, del mercado y experiencia en el sector.

Amenazas.

- Amenaza de productos sustitutos a precios bajos. (Comidas rápidas como hamburguesas, perros calientes, pizza, empanadas, Etc.)
- Comercialización del producto por parte de la competencia a menor precio.
- Aumento de costos de mano de obra y materias primas.
- Venta de lechona ambulante.
- Alto número de competidores posicionándose en el mercado.
- Ofertas de menús económicos en otros restaurantes.
- Controles gubernamentales.
- TLC. Incremento de la competencia internacional.
- Tendencia a la comida dietética y baja en grasa.
- Aperturas de franquicias, de compañías de comidas rápidas, en corto tiempo que son competencia.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

3.1. Identificación del problema.

La necesidad de la información surge al querer penetrar el mercado con un plato que no se encuentra posicionado en el sector y que es percibido como una comida típica, tradicional y económica que se consume en sitios populares.

En el mercado no existe una marca de este producto con un buen posicionamiento, por eso se busca mover e incentivar para generar recordación de esta como una alternativa de los restaurantes de comidas típicas Colombianas.

La investigación se requiere para saber cuáles son las características del mercado y la competencia e implementar la estrategia con la cual se atacará el mercado; para esto se estudiará, la participación en porcentaje de la competencia y la viabilidad de desarrollo y crecimiento en este producto.

La necesidad de información radica en identificar cuáles son los factores que pueden ser más influyentes en la percepción del consumidor, como: mucho colesterol, poca carne, mucho condimento, mala presentación del producto, no aceptación en los diferentes niveles sociales, entre otros.

3.2. Justificación del proyecto.

El desarrollo del plan de negocios "*Lechona Express*" pretende superar la brecha existente entre la investigación y la realidad, concluyendo en la implementación real de los resultados obtenidos.

La idea de la creación de una empresa distribuidora y comercializadora de Lechona, se basa en mejorar la percepción del producto ante el consumidor de este e ir en búsqueda de nuevos consumidores; ya que hasta el momento, el negocio de las Lechonerías se ha desarrollado de manera artesanal y bajo administraciones deficientes.

Para esto, *Lechona Express* propone una atención diferenciadora con un producto bajo en grasa, una excelente presentación y un buen precio.

3.2.1. Justificación social.

Lechona Express, socialmente se justificará por medio de la generación de empleos directos e indirectos. Adicional a lo anterior, ofrecerá los servicios propios de un lugar en que tengan la posibilidad de elegir y consumir alimentos típicos de buena calidad, generando un espacio agradable contribuyendo al mejoramiento de la calidad de los consumidores del producto.

3.2.2. Justificación económica.

Con este trabajo de grado se desarrollará un plan de negocio encaminado a ofrecer productos y servicios en la ciudad de Bogotá D.C., donde actualmente no existe un lugar en el que se comercialice la lechona de forma innovadora, con un buen servicio, en un lugar agradable y confortable para el cliente; esto, junto con los resultados que arroja la investigación de mercados, deja entrever que en el proyecto planteado existe una clara oportunidad de generar un negocio rentable y con amplias posibilidades de crecimiento.

3.2.3. Justificación personal.

Poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de este postgrado, aplicándolos óptimamente en un proyecto económico y comercial como lo es Lechona Express; de igual forma, es relevante resolver con argumentos claros y sólidos interrogantes que como investigadores nos hemos formulado con anterioridad acerca del tema; para lo cual es necesario obtener información bibliográfica, datos, documentos, información estadística, investigaciones, revistas, etc.; así mismo gestionar la creación de una empresa es la posibilidad de materializar un sueño que puede constituirse en nuestros ingresos futuros y en la aplicación de nuestras herramientas como profesionales.

3.3. Objetivo General.

Indagar el mercado de la lechona en Bogotá D.C., específicamente en la localidad de Usaquén, cuáles son las diferentes costumbres de los consumidores y como es la presencia de los competidores, con el fin de diseñar una estrategia de mercado para introducir en *Lechona Express*.

3.3.1. Objetivos específicos.

- Establecer cuáles deben ser las características del producto y cuáles serían las expectativas a satisfacer en los consumidores, indagando además con qué frecuencia consumen actualmente lechona los habitantes de la localidad
- Identificar las necesidades, los patrones de comportamiento y los hábitos de consumo para este producto.
- Puntualizar el Target en el cual deben estar encaminados los esfuerzos de la empresa para adaptar la oferta y la estrategia de marketing que se empleará.
- Identificar y conocer los puntos de vista del consumidor acerca del producto, con el fin de tenerlos en cuenta e implementar las sugerencias dentro de la estrategia.
- Definir el precio de venta del producto al consumidor final y realizar la proyección de ventas de la empresa.

3.4. Plan de investigación.

El plan de investigación de *Lechona Express* consistirá inicialmente en reunir información preliminar, buscando familiarizar a los investigadores sobre el tema; posteriormente, realizará una Investigación Descriptiva, donde se tendrán en cuenta la descripción de los elementos que arrojó el estudio, tales como potencial del producto, datos y demás.

3.4.1. Investigación descriptiva.

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Los datos pueden extraerse a partir de toda la población o de una muestra cuidadosamente seleccionada (Ramirez, 2011).

Los tipos de decisiones que se soportaran con base en la investigación son los siguientes:

- Decisiones sobre segmentación: definición del tipo de segmento.
- Decisiones sobre producto: características del producto, posicionamiento del producto, y presentación que se prefiere el segmento.
- Decisiones sobre distribución: definición del canal.
- Decisiones sobre publicidad y promoción: definición del plan de medios y definición de programas promocionales.
- Decisiones sobre precios: sensibilidad de la demanda y ofertas a desarrollar.

- Decisiones sobre Branding: definición del nombre, logotipo y slogan.

3.5. Técnica de investigación.

Para la elaboración del plan de investigación, los investigadores, emplearán técnicas de investigación cuantitativas, en donde se estudiarán algunos aspectos internos de personas para detectar las motivaciones de su comportamiento.

Se llevará a cabo por medio de una entrevista de intercepción (encuesta), solicitando a un grupo de personas el diligenciamiento de un cuestionario corto y estructurado para responder de forma abierta. Posteriormente las encuestas se procesarán unificando algunos términos y consolidando toda la información recibida. Estos resultados serán tabulados, graficados, y analizados de manera minuciosa; con el fin de poder establecer unas conclusiones, ver la viabilidad del proyecto y de esta manera también proponer recomendaciones para su ejecución.

Para la construcción del cuestionario, se emplearon preguntas abiertas en donde se buscará la intención y opinión de los encuestados. Se utilizará un lenguaje sencillo con el fin de que cualquier persona lo pueda entender, no se sugiere ninguna respuesta y todas las preguntas se refieren a una sola idea.

Las aplicaciones de la encuesta que diseñó *Lechona Express* están orientadas principalmente en dar respuesta a los objetivos de la investigación, que al final deberán arrojar entre otros los siguientes datos:

- Conocer un poco acerca de su estilo de vida
- Significados asociados y efectos de sentido en la Lechonería
- Hábitos de consumo en la Lechonería
- Hábitos de compra de la lechona
- Imagen de marcas de lechonas
- Como espera que sea la presentación del producto.
- Precio del producto.
- Que espera del producto.
- Que espera del lugar donde compra el producto.
- Ideas nuevas para ofrecer el producto.

3.6. Determinación de la muestra.

Para la consecución de la investigación de mercados, la muestra de conveniencia acordada con el asesor fue de 60 encuestas; Sin embargo, los datos para obtener el tamaño de la muestra son los siguientes:

Tabla 10. Distribución de habitantes en el área metropolitana de Bogotá D.C.

CALCULO DE LA MUESTRA		
	Significado	Valor
e=	% Margen de error	10%= Tendencias
z=	Constante de población que se requiere representar	1,96 = 2
p=	Probabilidad de éxito	90
q=	Probabilidad de fracaso	20
N=	Universo o población	45.1951 Habitantes
n=	Muestra	72
	Número de encuestas	60

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula correspondiente a poblaciones infinitas (Freund, 1992).

$$e = z \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}} \quad \Rightarrow \quad n = \frac{P \cdot Q \cdot Z^2}{e^2}$$

Tenemos entonces:

$$n = \frac{90 \times 20 \times 2^2}{10^2} = 72$$

$n = 72$ muestras con el 10% de margen de error.

Los resultados de esta muestra son basados en la población de la localidad de Usaquén, la cual tiene una población estimada de 451.951 habitantes; lo cual conforma un universo infinito (N) para el estudio.

3.7. Diseño del instrumento.

Encuesta diseñada por los autores.

Figura 16. Diseño del Instrumento.

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	
1.	CUANDO PIENSO EN LECHONA, PIENSO EN?
2.	QUÉ PALABRAS UTILIZARÍA PARA DESCRIBIR UN PLATO DE LECHONA?
3.	QUÉ LE GUSTARIA ENCONTRAR EN UN PLATO DE LECHONA?
4.	COMÓ SERIA SU LECHONA IDEAL?
5.	CUÁNTO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR UN PLATO DE LECHONA?
HABITOS DE CONSUMO DE LA LECHONA	
6.	QUÉ MARCAS DE LECHONA CONOCE?
7.	DISTINGUE LAS DIFERENTES CALIDADES DE LA LECHONA?
8.	TIENE ALGUN COMENTARIO NEGATIVO ACERCA DEL CONSUMO DE LA LECHONA
9.	QUÉ EXPERIMENTA CON EL SABOR DE LA LECHONA
IMAGEN DE MARCA DE LECHONAS	
10.	CADA CUÁNTO CONSUME LECHONA?
11.	EN QUÉ MOMENTO DEL DÍA CONSUME LECHONA?
MEDIOS	
12.	CUÁLES SON LOS MEDIOS POR LOS CUALES SE ENTERA DE ESTE PRODUCTO?
13.	POR CUÁL O CUALES MEDIOS LE GUSTARIA TENER INFORMACION DEL PRODUCTO?
14.	CÚAL CREE UD. QUE ES EL MEDIO MAS ADECUADO PARA PROMOCIONAR LA LECHONA?

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

3.8. Análisis de la situación del mercado: resultado de las encuestas.

El análisis de las encuestas es el asunto más importante para el desarrollo del plan de negocio, dado que permite identificar gustos, comportamientos, preferencias, actitudes y demás de los clientes, a los que va dirigido el negocio. Precisa la potencialidad de la empresa a desarrollar, así como las expectativas del mercado meta hacia el mismo, buscando además precisar la oferta y la demanda de sus productos y servicios.

3.8.1. Aplicación.

La encuesta fue aplicada a 60 personas (habitantes, trabajadores y visitantes) de la zona de Usaquén. Esta información fue recopilada del 11 al 20 de febrero de 2012 en diferentes puntos de intereses como por ejemplo, el Centro Comercial Caobos, Hacienda Santa Barbará, Universidad de la Sabana, entre otros.

Fue dirigida a personas con un rango de edad entre los 18 años y 80 años; sin embargo por discreción no se preguntó a los encuestados la edad, si no que se estimó por observación directa. La distribución fue así: de las 60 personas encuestadas 30 fueron mujeres y las otras 30 fueron respondidas por hombres.

3.8.2. Desarrollo de las encuestas:

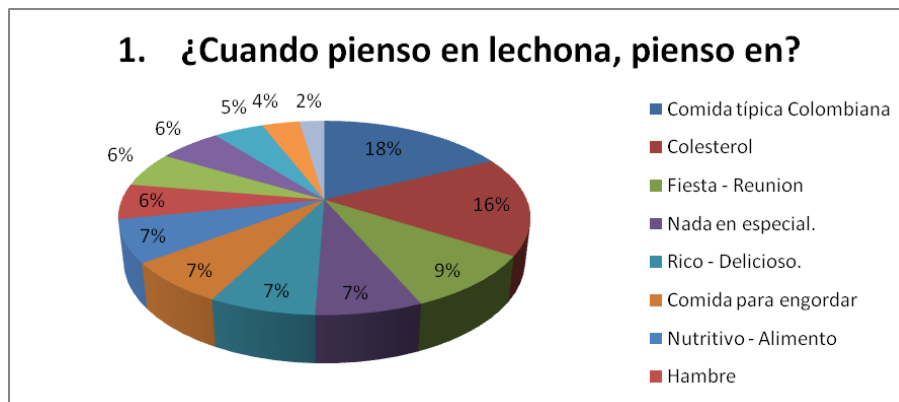
1. ¿Cuándo pienso en lechona, pienso en?

Tabla 11. ¿Cuándo pienso en lechona, pienso en?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Comida típica Colombiana	15	18%
Colesterol	14	16%
Fiesta – Reunión	8	9%
Nada en especial.	6	7%
Rico - Delicioso.	6	7%
Comida para engordar	6	7%
Nutritivo – Alimento	6	7%
Hambre	5	6%
Comida Rápida	5	6%
Carne de cerdo	5	6%
Antojo	4	5%
NS / NR	3	4%
Fin de Semana	2	2%
TOTAL	85	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 17. ¿Cuando pienso en lechona, pienso en?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: El 18% de los encuestados, es decir, 11 personas encuestadas piensan en la lechona como comida típica Colombiana; hay un 23% en donde en su mente la relacionan con reuniones, comida deliciosa y alimento; por lo tanto, las tendencias indican que es un plato que gusta en un alto porcentaje a las personas del sector de Usaquen. Por lo contrario, un 23 % de las personas encuestadas piensan en la lechona como un plato con alto grado de colesterol y que engorda. El 36% restante tiene en su mente otras opiniones del producto.

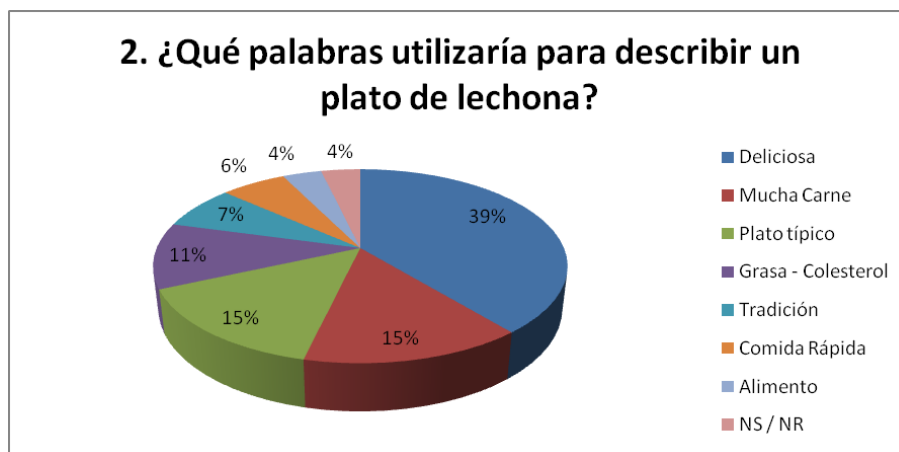
2. ¿Qué palabras utilizaría para describir un plato de lechona?

Tabla 12. ¿Qué palabras utilizaría para describir un plato de lechona?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Deliciosa	32	39%
Mucha Carne	12	15%
Plato típico	12	15%
Grasa - Colesterol	9	11%
Tradición	6	7%
Comida Rápida	5	6%
Alimento	3	4%
NS / NR	3	4%
TOTAL	82	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 18. ¿Qué palabras utilizaría para describir un plato de lechona?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: Las respuestas obtenidas en esta pregunta entregan índices muy favorables en los posibles consumidores, ya que el 85% de los encuestados describen la lechona como un producto típico delicioso y con contenido de carne generoso; generando confianza al equipo investigador a desarrollar una empresa con un producto ganador. El 11% de los encuestados la describen como un alimento que posee índices de colesterol. Solamente un 4% no sabe ni responde a esta pregunta.

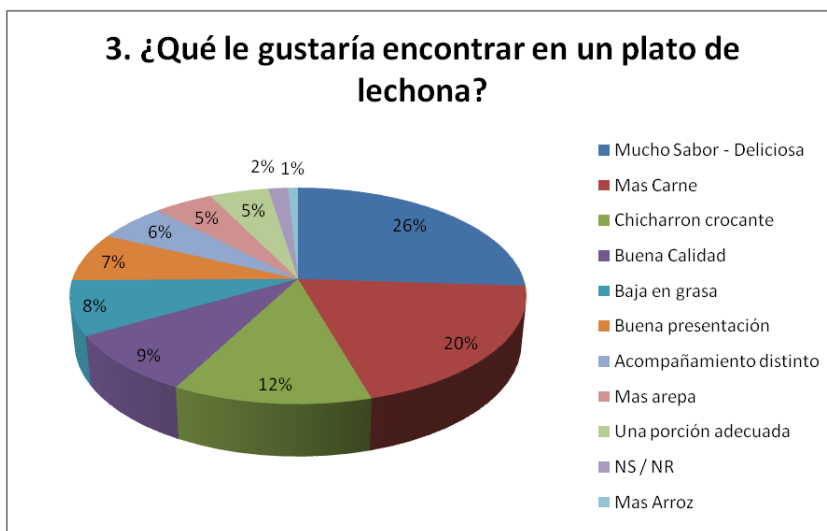
3. ¿Qué le gustaría encontrar en un plato de lechona?

Tabla 13. ¿Qué le gustaría encontrar en un plato de lechona?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Mucho Sabor - Deliciosa	32	26%
Mas Carne	24	20%
Chicharrón crocante	15	12%
Buena Calidad	11	9%
Baja en grasa	10	8%
Buena presentación	9	7%
Acompañamiento distinto	7	6%
Mas arepa	6	5%
Una porción adecuada	6	5%
NS / NR	2	2%
Mas Arroz	1	1%
TOTAL	123	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 19. ¿Qué le gustaría encontrar en un plato de lechona?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: Se observa que el 26% de los encuestados quieren encontrar mucho sabor, un 20% mas carne, el 12% chicharrón crocante, seguido del 9% que le gustaría un producto de buena calidad. Al 8% de las personas les gustaría un producto bajo en grasa, seguido del 26% que prefieren buena presentación, un acompañamiento distinto, mas arepa, una porción adecuada, entre otros.

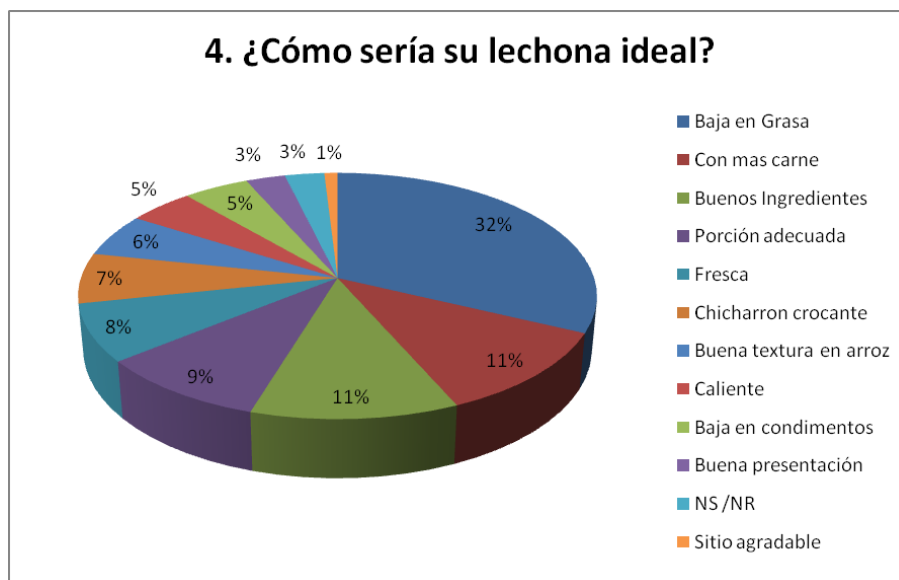
4. ¿Cómo sería su lechona ideal?

Tabla 14. ¿Cómo sería su lechona ideal?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Baja en Grasa	34	32%
Con mas carne	12	11%
Buenos Ingredientes	12	11%
Porción adecuada	10	9%
Fresca	8	8%
Chicharrón crocante	7	7%
Buena textura en arroz	6	6%
Caliente	5	5%
Baja en condimentos	5	5%
Buena presentación	3	3%
NS /NR	3	3%
Sitio agradable	1	1%
TOTAL	106	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 20. ¿Cómo sería su lechona ideal?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: La lechona ideal para el 32% de la muestra debe ser baja en grasa, un porcentaje del 11% responde con más carne y con buenos ingredientes, seguido del 9% con porción adecuada, luego el 8% manifiesta que sea fresca. El 40% restante tiene opiniones diferentes.

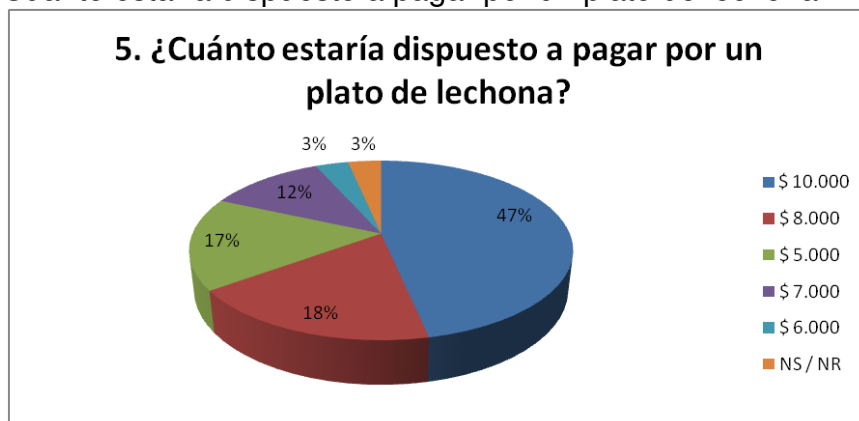
5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de lechona?

Tabla 15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de lechona?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
\$ 10.000	28	47%
\$ 8.000	11	18%
\$ 5.000	10	17%
\$ 7.000	7	12%
\$ 6.000	2	3%
NS / NR	2	3%
TOTAL	60	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de lechona?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: Se puede observar que el 65% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$ 8.000 y \$ 10.000 pesos; seguido de un 32% que pagarían entre \$ 5.000 y \$ 7.000 pesos.

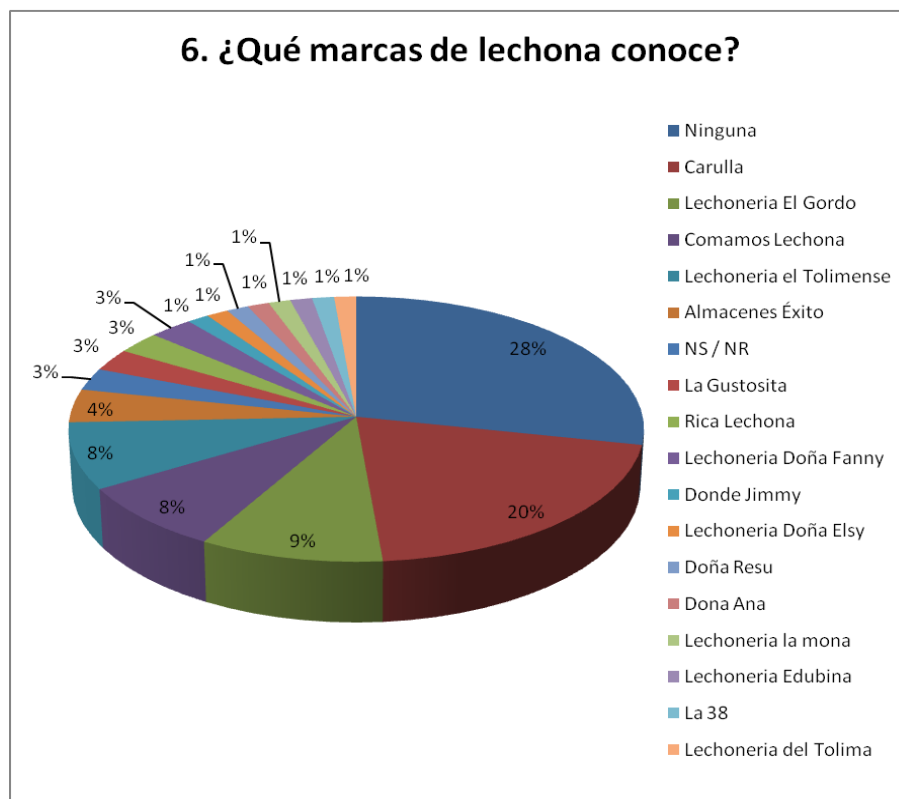
6. ¿Qué marcas de lechona conoce?

Tabla 16. ¿Qué marcas de lechona conoce?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Ninguna	21	28%
Carulla	15	20%
Lechonería El Gordo	7	9%
Comamos Lechona	6	8%
Lechonería el Tolimense	6	8%
Almacenes Éxito	3	4%
NS / NR	2	3%
La Gustosita	2	3%
Rica Lechona	2	3%
Lechonería Doña Fanny	2	3%
Donde Jimmy	1	1%
Lechonería Doña Elcy	1	1%
Doña Resu	1	1%
Doña Ana	1	1%
Lechonería la mona	1	1%
Lechonería Edubina	1	1%
La 38	1	1%
Lechonería del Tolima	1	1%
TOTAL	74	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 22. ¿Qué marcas de lechona conoce?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: El 28% de de los encuestados manifiesta no conocer ninguna marca de lechona en particular; sin embargo la marca más conocida es Carulla con el 20%, seguida de la Procesadora de alimentos el Gordo con un 9%; con menor recordación se encuentran Comamos Lechona y Lechona el Tolimense con un 8% cada una. El 27% de las personas conoce otro tipo de marcas de lechona.

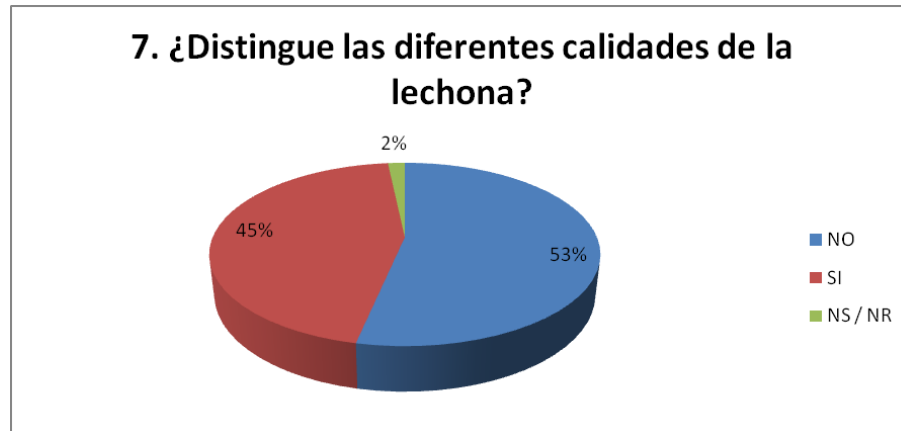
7. ¿Distingue las diferentes calidades de la lechona?

Tabla 17. ¿Distingue las diferentes calidades de la lechona?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
NO	32	53%
SI	27	45%
NS / NR	1	2%
TOTAL	60	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 23. ¿Distingue las diferentes calidades de la lechona?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: Un porcentaje del 53% dice no distinguir entre las diferentes calidades y tipos de lechona, mientras que un 45% expresa conocerla.

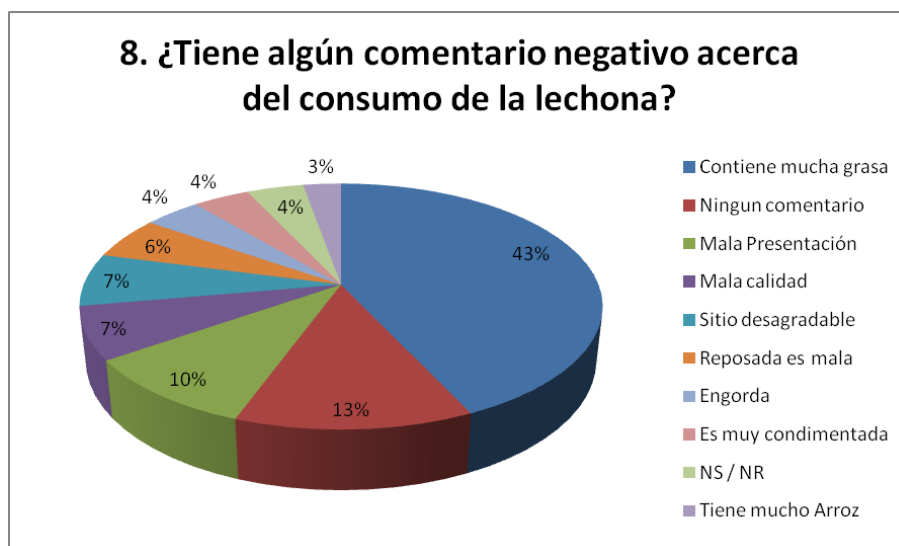
8. ¿Tiene algún comentario negativo acerca del consumo de la lechona?

Tabla 18. ¿Tiene algún comentario negativo acerca del consumo de la lechona?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Contiene mucha grasa	31	43%
Ningún comentario	9	13%
Mala Presentación	7	10%
Mala calidad	5	7%
Sitio desagradable	5	7%
Reposada es mala	4	6%
Engorda	3	4%
Es muy condimentada	3	4%
NS / NR	3	4%
Tiene mucho Arroz	2	3%
TOTAL	72	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 24. ¿Tiene algún comentario negativo acerca del consumo de la lechona?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: De las personas encuestadas, un 43% su comentario negativo acerca del consumo de lechona radica en que contiene mucha grasa, un 13% no tienen comentarios negativos, seguido del 44% restante que expresan su lado negativo en cuanto a la mala presentación, mala calidad, sitio desagradable, reposada es mala, engorda, sus condimentos y mucho arroz.

9. ¿Qué experimenta con el sabor de la lechona?

Tabla 19. ¿Qué experimenta con el sabor de la lechona?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Sabor agradable	28	47%
Satisfacción	23	38%
NS / NR	5	8%
Comida rápida	4	7%
TOTAL	60	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 25. ¿Qué experimenta con el sabor de la lechona?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: El 85% de los encuestados experimentan con la lechona un sabor agradable y satisfacción, un 7% la relacionan con comida rápida y el 8% restante no responden la pregunta.

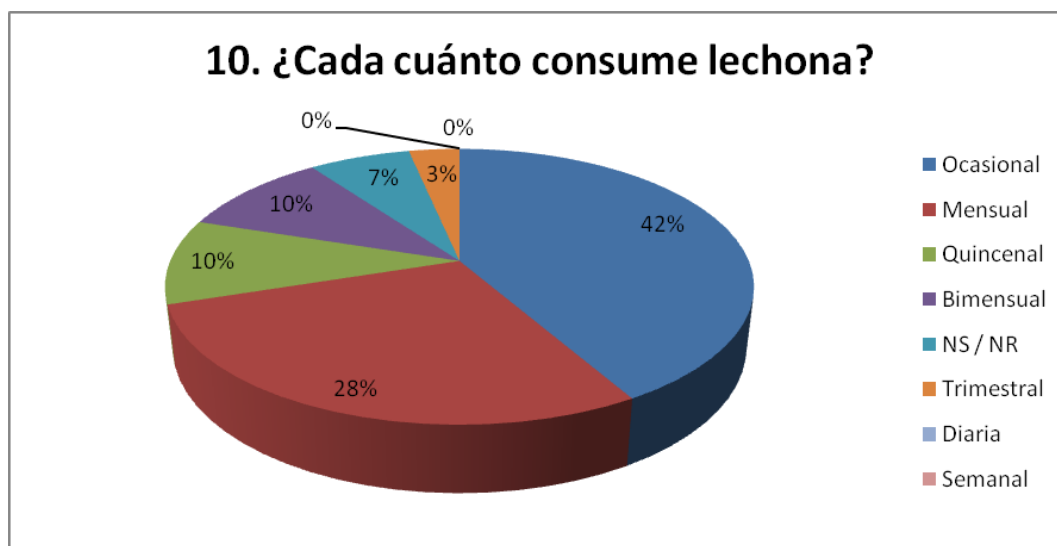
10. ¿Cada cuánto consume lechona?

Tabla 20. ¿Cada cuánto consume lechona?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Ocasional	25	42%
Mensual	17	28%
Quincenal	6	10%
Bimensual	6	10%
NS / NR	4	7%
Trimestral	2	3%
Diaria	0	0%
Semanal	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 26. ¿Cada cuánto consume lechona?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: Las tendencias indican que el 42% de los encuestados consumen lechona ocasionalmente, seguido de un 28% que la consumen mensualmente, un 10% con frecuencia quincenal y un mismo porcentaje bimensual, finalizando con 3% de consumidores trimestrales.

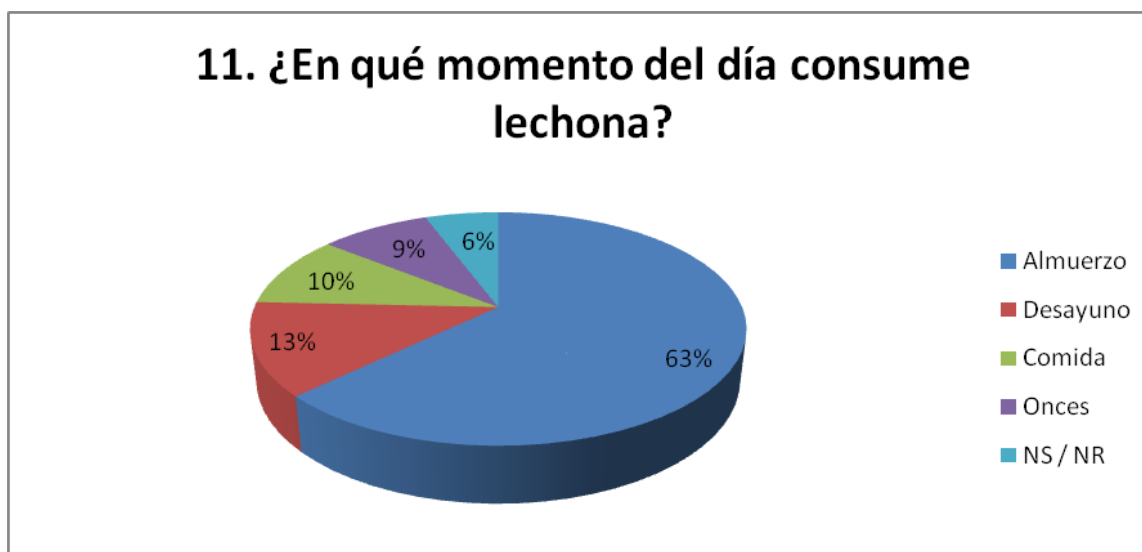
11. ¿En qué momento del día consume lechona?

Tabla 21. ¿En qué momento del día consume lechona?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Almuerzo	44	63%
Desayuno	9	13%
Comida	7	10%
Onces	6	9%
NS / NR	4	6%
TOTAL	70	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 27. ¿En qué momento del día consume lechona?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: Con porcentaje superior, el 63% de los encuestados consumen lechona durante el almuerzo, seguido del 13% que la prefiere como desayuno, luego un 10% como comida y un 9% como onces.

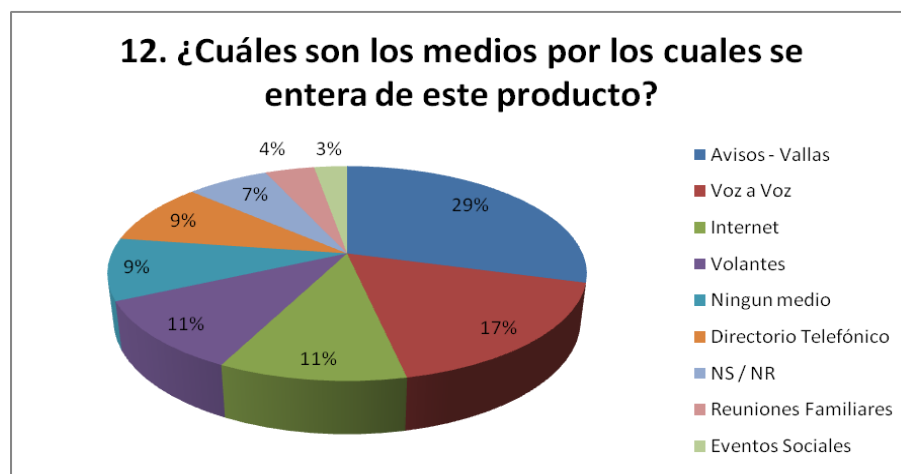
12. ¿Cuáles son los medios por los cuales se entera de este producto?

Tabla 22. ¿Cuáles son los medios por los cuales se entera de este producto?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Avisos - Vallas	22	29%
Voz a Voz	13	17%
Internet	8	11%
Volantes	8	11%
Ningún medio	7	9%
Directorio Telefónico	7	9%
NS / NR	5	7%
Reuniones Familiares	3	4%
Eventos Sociales	2	3%
TOTAL	75	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 28. ¿Cuáles son los medios por los cuales se entera de este producto?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: El 29% de los encuestados se entera de este producto por medio de avisos y vallas publicitarias, el 17% por medio del voz a voz, el 11% por internet y con el mismo porcentaje a través de volantes. Un 9% se entera del producto indagando el directorio telefónico al igual que otro 9% no se entera de este producto por ningún medio. El porcentaje restante se entera por otros medios.

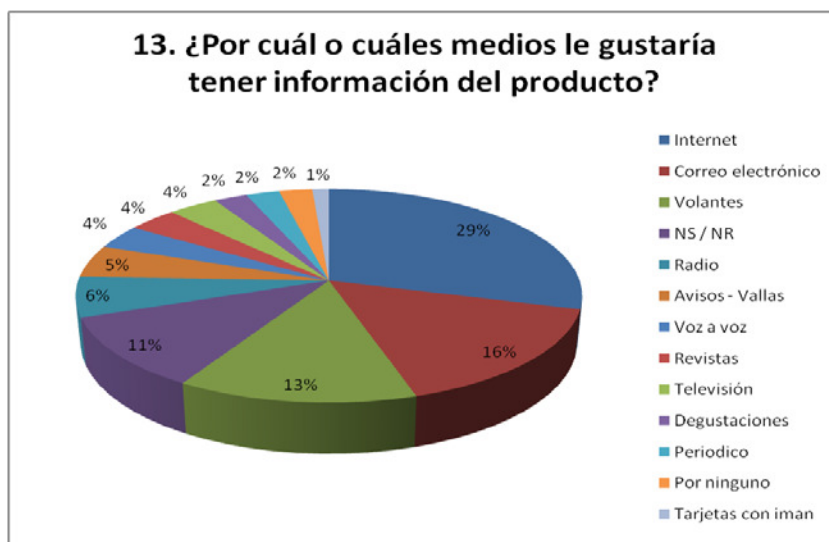
13. ¿Por cuál o cuáles medios le gustaría tener información del producto?

Tabla 23. ¿Por cuál o cuáles medios le gustaría tener información del producto?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Internet	24	29%
Correo electrónico	13	16%
Volantes	11	13%
NS / NR	9	11%
Radio	5	6%
Avisos - Vallas	4	5%
Voz a voz	3	4%
Revistas	3	4%
Televisión	3	4%
Degustaciones	2	2%
Periódico	2	2%
Por ninguno	2	2%
Tarjetas con imán	1	1%
TOTAL	82	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 29. ¿Por cuál o cuáles medios le gustaría tener información del producto?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: De las personas encuestadas, el 45% le gustaría tener información a través de medios electrónicos como lo son el internet y el correo electrónico. El 13% prefieren recibir información por medio de volantes, seguido de un 11% que no saben no responden. El 31% restante opta por otros medios.

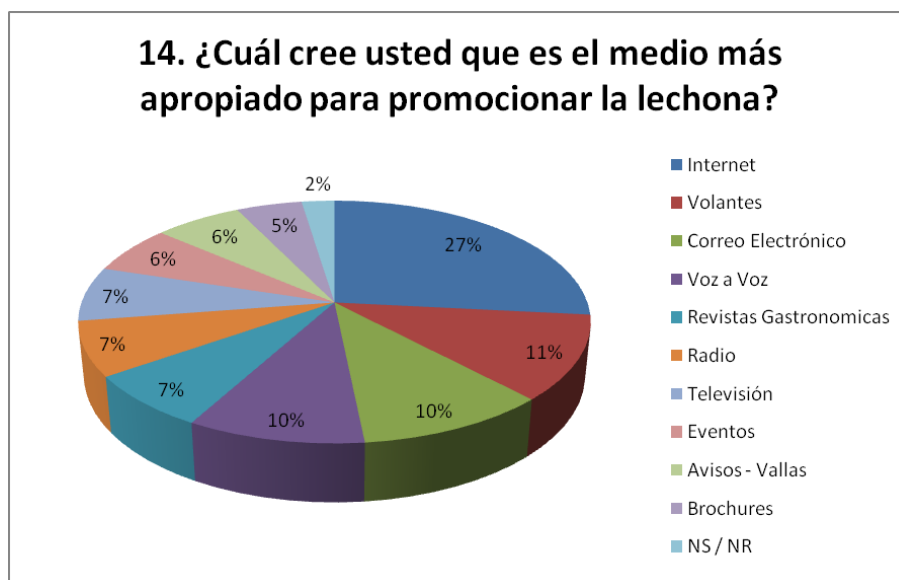
14. ¿Cuál cree usted que es el medio más apropiado para promocionar la lechona?

Tabla 24. ¿Cuál cree usted que es el medio más apropiado para promocionar la lechona?

SIGNIFICADOS ASOCIADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Internet	33	27%
Volantes	14	11%
Correo Electrónico	13	10%
Voz a Voz	12	10%
Revistas Gastronómicas	9	7%
Radio	9	7%
Televisión	9	7%
Eventos	8	6%
Avisos - Vallas	8	6%
Brochures	6	5%
NS / NR	3	2%
TOTAL	124	100%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 30. ¿Cuál cree usted que es el medio más apropiado para promocionar la lechona?



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Hallazgo: Los medios electrónicos conforman el 37% de los encuestados, el 11% a través de volantes, seguido por un 10% por medio del voz a voz. Con porcentajes del 7% hacen parte medios como revistas gastronómicas, radio y televisión. El 24% de los encuestados sugieren otros medios de promoción para la lechona.

3.8.3. Conclusiones.

- El análisis comercial desarrollado, demuestra las tendencias, gustos y frecuencias de consumo con el fin de establecer la sostenibilidad del producto en el mercado global.
- Las tendencias indican que la lechona es un plato que gusta en un alto porcentaje a las personas del sector de Usaquén ya que es relacionado como una comida deliciosa.
- La lechona es percibida como un plato típico delicioso y con contenido de carne generoso, generando confianza al equipo investigador a desarrollar una empresa con un producto ganador.
- Al consumidor le gustaría un producto de buena calidad y elaborado con buenos ingredientes.
- La porción debe ser generosa y fresca para su consumo.
- El precio promedio para el plato de lechona puede oscilar entre \$ 8.000 y \$ 10.000 pesos.
- En el mercado no existe una marca de lechona reconocida, sin embargo, Carulla, es el mayor referente en venta de lechona.

- Con base en la experiencia que los investigadores tienen respecto al producto, cabe anotar que la gran mayoría de las personas encuestadas no conocen bien sobre la calidad de una lechona de acuerdo al análisis obtenido de las preguntas 1, 2, 3, debido a que se enfocan en la lechona como carne, olvidándose que este plato es compuesto también por otros ingredientes que conforman su excelencia. Dichos ingredientes son el tipo de arroz, el punto en el que debe estar la alverja, una condimentación adecuada, una arepa con otras características, entre otros.
- El 87% de las personas encuestas relacionan este producto con una mala presentación, una mala calidad y un sitio desagradable.
- Las tendencias indican que el consumo de lechona es gran parte semestral, seguido de un consumo mensual.
- Se logro construir la proyección estimada de ventas con base en las frecuencias de consumo de lechona arrojadas por los encuestados. Para efectos del análisis, se tomo la frecuencia ocasional de manera semestral.
- La lechona se consume durante la hora del almuerzo en la mayoría de los casos.
- Los avisos y vallas, son en su mayoría el medio publicitario que recuerda el consumidor como comunicación del producto.
- Los referidos son importantes para este negocio, muchos de los consumidores se enteran de este producto por conocidos que lo recomiendan.
- El medio por el cual el consumidor espera recibir comunicación del producto es a través de internet, como pagina web y correo electrónico.

3.8.4. Recomendaciones.

- Un porcentaje amplio de las personas encuestadas piensan que la lechona es un plato “nocivo” ya que contiene según sus apreciaciones un alto grado de colesterol y que engorda. Es un punto bastante interesante, ya que esta percepción se genera en parte a través de la presentación con la que se exhibe y se sirve el producto; sin embargo existe una amplia oportunidad de ir cambiando este concepto en las personas comercializando un producto sano, bajo en grasa y con una excelente presentación al momento de servirlo, logrando de esta manera ir generando un pensamiento positivo y agradable acerca del consumo de la lechona.
- *Lechona Express* se preocupará por la calidad del producto y una presentación que haga el producto diferente al de la competencia.
- Es importante poder trabajar de la mano con nuestro proveedor en el tema de la calidad, e ir corrigiendo continuamente en el proceso de producción el nivel de grasa que puede emitir este producto, con el fin de satisfacer continuamente a la clientela de *Lechona Express*.
- *Lechona Express* buscará un posicionamiento de la marca para ser la más reconocida del mercado.
- Una de las fortalezas de *Lechona Express* es el producto de excelente calidad que ofrecerá a sus clientes; por lo tanto, tiene como oportunidad fidelizar clientes a través de un excelente producto y a su vez enseñarles las bondades

y características de este plato ofrecido por la empresa con el fin de que el consumidor cada vez sea más crítico a la hora de comprar y degustar este tipo de alimento.

- *Lechona Express* debe cambiar la imagen de una Lechonería convencional donde no se preocupan por la presentación del producto y del lugar; por lo tanto se quiere generar al público un espacio agradable y confiable para consumir este tipo de productos.
- Se debe trabajar en otros medios publicitarios como internet, desarrollando una página web y enviando información por correo electrónico, para lograr que *Lechona Express* llegue a más lugares y cautive más consumidores
- Los Gerentes de la Lechonería se preocuparán por estructurar continuamente un modelo de negocio sostenible para sus diferentes canales de distribución, garantizando una rentabilidad y un crecimiento continuo para la compañía.

4. ANALISIS DE MERCADEO.

4.1. Objetivos de Mercadeo.

- Hacer que el punto de venta de *Lechona Express* sea un sitio para degustar y consumir platos de excelente calidad y compartir momentos especiales.
- Crear convenios de comercialización de nuestros productos para las ferias de alimentos que se realicen en los próximos años en Colombia.
- Crear alianzas con distribuidores y empresas comercializadoras de alimentos.
- Lograr lealtad en el cliente y penetrar el mercado con un producto mejorado.
- Buscar promociones y combos con el objetivo de persuadir y captar más clientes para lograr la preferencia por la marca.
- Optimizar los costos de la operación comercial para alcanzar mejores niveles de rentabilidad.
- Lograr una participación en el mercado del 0.4% (40 personas entre 1.000) durante el primer año.

4.2. Objetivos de venta.

- Las ventas estimadas para el año 2 y el año 3, tendrán un crecimiento del 30% más el IPC proyectado para estos años. Este crecimiento será aplicado para el producto principal.
- Participar del 50% de las ventas que realiza en promedio una Lechonería de la competencia durante el mes 1 al 6. Para el tercer trimestre el 60% y para el cuarto trimestre el 70% de las ventas durante el primer año.
- Organizar, controlar y dirigir a la fuerza de ventas para que alcancen las metas propuestas por *Lechona Express*.
- Vender en el primer año de operación lo que se tiene estipulado en el plan y lograr alcanzar el presupuesto estimado de ventas en los años 2 y 3.

4.2.1. Presupuesto de ventas en punto de venta.

El cálculo de la demanda para *Lechona Express*, se definió tanto para el punto de venta, como para el mercado de venta al por mayor (Canal Industrial) de la siguiente manera:

Tabla 25. Análisis de datos para establecer ventas estimadas en *Lechona Express*. Punto de venta.

Frecuencia	Universo	Promedio Según encuestados	Estimado promedio de consumidores.	Precio por plato	Estimado total de ventas	% de participación estimada en el mercado	Total Ventas
Semestral	451.959	42%	188.316	\$ 8.000	\$ 1.506.530.000	0,40%	\$ 6.026.120
Mensual	451.959	28%	128.055	\$ 8.000	\$ 1.024.440.400	0,40%	\$ 4.097.762
Quincenal	451.959	10%	45.196	\$ 8.000	\$ 361.567.200	0,40%	\$ 1.446.269
Bimestral	451.959	10%	45.196	\$ 8.000	\$ 361.567.200	0,40%	\$ 1.446.269
NS / NR	451.959	7%	30.131	\$ 8.000	\$ 241.044.800	0,40%	\$ 964.179
Trimestral	451.959	3%	15.065	\$ 8.000	\$ 120.522.400	0,40%	\$ 482.090
Diaria	451.959	0%	-	\$ 8.000	\$ -	0,40%	\$ -
Semanal	451.959	0%	-	\$ 8.000	\$ -	0,40%	\$ -

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

De acuerdo a la pregunta número 10 de la investigación de mercados, se organiza en forma descendente los resultados en porcentajes de la frecuencia de consumo de lechona entregados por los encuestados; teniendo en cuenta que el universo es de 451.959 personas se estableció un estimado promedio de consumidores con el fin de proyectar las ventas. Posteriormente con base en la pregunta número 5 de la investigación de mercados, el equipo investigador define un precio por plato de \$ 8000 pesos, el cual es razonable de acuerdo al porcentaje arrojado en el análisis de las encuesta y el análisis de precios de la competencia hecho previamente.

Multiplicando el estimado promedio de consumidores con el precio por plato se obtiene un estimado de ventas según la frecuencia con la que consume el cliente y teniendo en cuenta el universo. El equipo investigador define una participación en el mercado del 0.4% (40 personas entre 1.000) como consumidores objetivos el cual entrega al final el total de ventas antes de discriminar las frecuencias a un periodo mensual.

La tabla que se muestra a continuación muestra el total de ventas mensuales proyectadas que se tiene estimado para *Lechona Express*; este se obtiene consolidando el total de ventas a un periodo mensual por medio de un factor de conversión. Este factor de conversión es equivalente a la división del periodo de consumo vs un mes. Por ejemplo, una frecuencia de consumo quincenal quiere decir que en el mes se consume dos veces, es decir, 24 veces al año; en el caso de un consumo trimestral quiere decir que se consume 1/3 al mes o 4 veces al año.

Tabla 26. Ventas estimadas por mes en *Lechona Express*. Punto de venta.

Frecuencia	Total Ventas	Factor de Conversión (Mensual)	GRAN TOTAL
Semestral	\$ 6.026.120	6	\$ 1.004.353
Mensual	\$ 4.097.762	1	\$ 4.097.762
Quincenal	\$ 1.446.269	0,5	\$ 2.892.538
Bimestral	\$ 1.446.269	2	\$ 723.134
NS / NR	\$ 964.179	0	\$ -
Trimestral	\$ 482.090	3	\$ 160.697
Diaria	\$ -	30	\$ -
Semanal	\$ -	4	\$ -
TOTAL			\$ 8.878.483

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

4.2.2. Presupuesto de ventas para Canal Industrial.

El cálculo de la demanda para ventas al por mayor (Canal Industrial) de *Lechona Express*, fue definido de la siguiente manera:

Tabla 27. Proyección de ventas *Lechona Express*. Canal Industrial.

Mes	Unidades prom de venta (Competencia)	\$ promedio de venta	Total Promedio	Unidades prom de venta estimadas (año 1)	TOTAL VENTAS ESTIMADAS (Año 1)
Enero	20	\$ 230.000	\$ 4.600.000	10	\$ 2.300.000
Febrero	24	\$ 230.000	\$ 5.520.000	12	\$ 2.760.000
Marzo	34	\$ 230.000	\$ 7.820.000	17	\$ 3.910.000
Abril	32	\$ 230.000	\$ 7.360.000	16	\$ 3.680.000
Mayo	46	\$ 230.000	\$ 10.580.000	23	\$ 5.290.000
Junio	78	\$ 230.000	\$ 17.940.000	47	\$ 10.810.000
Julio	36	\$ 230.000	\$ 8.280.000	22	\$ 5.060.000
Agosto	42	\$ 230.000	\$ 9.660.000	25	\$ 5.750.000
Septiembre	44	\$ 230.000	\$ 10.120.000	26	\$ 5.980.000
Octubre	48	\$ 230.000	\$ 11.040.000	34	\$ 7.820.000
Noviembre	86	\$ 230.000	\$ 19.780.000	60	\$ 13.800.000
Diciembre	320	\$ 230.000	\$ 73.600.000	224	\$ 51.520.000
TOTAL	810	\$ 2.760.000	\$ 186.300.000	516	\$ 118.680.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Con base en el promedio de ventas de la competencia multiplicado por el precio promedio de una lechona completa, el resultado es el total promedio de ventas de la competencia; el cual es de aproximadamente \$186'300.00 pesos al año. *Lechona Express*, tiene estimado para su primer año en ventas \$118'680.000 pesos, los

cuales están distribuidos por las unidades estimadas de ventas al mes. Los ítems mencionados anteriormente se explican a continuación:

- Unidades promedio de venta (Competencia): cantidad de lechonas que vende la competencia en los diferentes meses del año.
- Precio promedio de venta: se estableció sumando el precio de las diferentes lechonas (desde 40 hasta 100 porciones según el listado de precios) y promediándolas da como resultado el precio. \$230.000 pesos.
- Total Promedio: hace referencia las ventas mensuales promedio de la competencia.
- Unidades promedio de venta estimadas para el año 1: *Lechona Express*, tiene objetivo participar del 50% de las ventas que realiza en promedio una Lechonería de la competencia durante el mes 1 al 6. Para el tercer trimestre el 60% y para el cuarto trimestre el 70% de las ventas.
- Total de ventas estimadas para el año 1: equivale al precio promedio de venta multiplicado por las unidades de venta estimadas por mes.

Las ventas estimadas para el año 2 y el año 3, tendrán un crecimiento del 30% respecto al año anterior como lo muestran las siguientes tablas.

Tabla 28. Proyección de ventas *Lechona Express*. Canal Industrial (Año 2).

Mes	Unidades prom de venta estimadas (año 2)	% CRECIMIENTO AÑO 2 VS AÑO 1	\$ promedio de venta (Año 2)	TOTAL VENTAS ESTIMADAS (Año 2)
Enero	13	130%	\$ 240.000	\$ 3.120.000
Febrero	16	130%	\$ 240.000	\$ 3.840.000
Marzo	22	130%	\$ 240.000	\$ 5.280.000
Abril	21	130%	\$ 240.000	\$ 5.040.000
Mayo	30	130%	\$ 240.000	\$ 7.200.000
Junio	61	130%	\$ 240.000	\$ 14.640.000
Julio	29	130%	\$ 240.000	\$ 6.960.000
Agosto	33	130%	\$ 240.000	\$ 7.920.000
Septiembre	34	130%	\$ 240.000	\$ 8.160.000
Octubre	44	130%	\$ 240.000	\$ 10.560.000
Noviembre	78	130%	\$ 240.000	\$ 18.720.000
Diciembre	292	130%	\$ 240.000	\$ 70.080.000
TOTAL	673			\$ 161.520.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 29. Proyección de ventas *Lechona Express*. Canal Industrial (Año 3).

Mes	Unidades prom de venta estimadas (año 3)	% CRECIMIENTO AÑO 3 VS AÑO 2	\$ promedio de venta (Año 2)	TOTAL VENTAS ESTIMADAS (Año 3)	TOTAL C. INDUSTRIAL
Enero	17	130%	\$ 250.000	\$ 4.250.000	\$ 9.670.000
Febrero	21	130%	\$ 250.000	\$ 5.250.000	\$ 11.850.000
Marzo	29	130%	\$ 250.000	\$ 7.250.000	\$ 16.440.000
Abril	27	130%	\$ 250.000	\$ 6.750.000	\$ 15.470.000
Mayo	39	130%	\$ 250.000	\$ 9.750.000	\$ 22.240.000
Junio	79	130%	\$ 250.000	\$ 19.750.000	\$ 45.200.000
Julio	38	130%	\$ 250.000	\$ 9.500.000	\$ 21.520.000
Agosto	43	130%	\$ 250.000	\$ 10.750.000	\$ 24.420.000
Septiembre	44	130%	\$ 250.000	\$ 11.000.000	\$ 25.140.000
Octubre	57	130%	\$ 250.000	\$ 14.250.000	\$ 32.630.000
Noviembre	101	130%	\$ 250.000	\$ 25.250.000	\$ 57.770.000
Diciembre	380	130%	\$ 250.000	\$ 95.000.000	\$ 216.600.000
	875			\$ 218.750.000	\$ 498.950.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

A continuación, la siguiente tabla refleja la proyección de ventas para el punto de venta y el canal industrial de *Lechona Express*; contemplando un periodo de tres años

Tabla 30. Proyección de ventas totales *Lechona Express*. Tiempo: 3 años.

Mes	Unidades prom de venta Punto de Venta	TOTAL VENTAS Punto de Venta	Unidades prom de venta. Canal Industrial	TOTAL VENTAS Punto de Venta	TOTAL VENTAS Lechona Express
Enero	1110	\$ 8.878.483	10	\$ 2.300.000	\$ 11.178.483
Febrero	1110	\$ 8.878.483	12	\$ 2.760.000	\$ 11.638.483
Marzo	1110	\$ 8.878.483	17	\$ 3.910.000	\$ 12.788.483
Abril	1110	\$ 8.878.483	16	\$ 3.680.000	\$ 12.558.483
Mayo	1110	\$ 8.878.483	23	\$ 5.290.000	\$ 14.168.483
Junio	1110	\$ 8.878.483	47	\$ 10.810.000	\$ 19.688.483
Julio	1110	\$ 8.878.483	22	\$ 5.060.000	\$ 13.938.483
Agosto	1110	\$ 8.878.483	25	\$ 5.750.000	\$ 14.628.483
Septiembre	1110	\$ 8.878.483	26	\$ 5.980.000	\$ 14.858.483
Octubre	1221	\$ 9.766.332	34	\$ 7.820.000	\$ 17.586.332
Noviembre	1221	\$ 9.766.332	60	\$ 13.800.000	\$ 23.566.332
Diciembre	1221	\$ 9.766.332	224	\$ 51.520.000	\$ 61.286.332
AÑO 1	13651	\$ 109.205.347	516	\$ 118.680.000	\$ 227.885.347
AÑO 2	16381	\$ 137.598.737	673	\$ 161.520.000	\$ 299.118.737
AÑO 3	19657	\$ 171.015.573	875	\$ 218.750.000	\$ 389.765.573
TOTAL	49688	\$ 417.819.656	2064	\$ 498.950.000	\$ 916.769.656

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

4.3. Objetivos de Comunicación.

- Informar, recordar y persuadir al cliente potencial sobre los productos que ofrece *Lechona Express* y formar una imagen positiva.
- Mantener la lealtad de los consumidores: recordándoles la existencia de *Lechona Express* y las características que la diferencian de la competencia.
- Inducir a la prueba del producto.
- Generar recordación de la marca y posicionar a *Lechona Express*, como una empresa que lleva la lechona tradicional a su máxima expresión de sabor y presentación.

4.4. Consumidor.

4.4.1. Perfil del consumidor.

El perfil del cliente donde estarán dirigidos los esfuerzos de marketing, será hombres y mujeres, entre el rango de los 15 a los 80 años, ubicados en la ciudad de Bogotá, más exactamente en la localidad de Usaquén. Sin embargo con esto no se excluye a las personas por encima o por debajo de este rango de edad. En lo que respecta al nivel socioeconómico, el mercado objetivo serán las personas de los estratos 3, 4, 5 y 6.

4.4.2. Factores demográficos.

- Localización: Av. Carrera 19 Entre Calles 134 y 150. (Cundinamarca).
- Región geográfica: Localidad de Usaquén. Bogotá D.C.
- Edad: Jóvenes y adultos entre 15 y 80 años de edad.
- Sexo: Femenino y masculino.
- Ingresos: N/A.
- Estudios: N/A.
- Clase social: Estratos 3, 4, 5 y 6.
- Núcleo familiar: Padres, hijos, solteros, casados.
- Mercado Industrial: Todas las empresas que deseen adquirir lechona.
- Beneficios: Tranquilidad, confianza, suplir un gusto y una necesidad alimenticia.
- Disposición: Deseoso por conocer la marca.
- Actitud hacia la marca: Positiva y entusiasta.
- Estilo Psicográfico y personalidades: Gusto por la lechona.
- Sectores Industriales e Institucionales: Se establecerá una línea de negocios con la cual se atacara de manera directa todos los campos industriales en donde se pueda estimar un potencial de compra en algún momento requerido

4.4.3. Estrategia de segmentación Psicográfica.

Estilos de vida, personalidades y rasgos.

- **Habitantes:** Para los residentes de las localidades de Usaquén, la lechona es un plato típico deseado por su sabor y su autenticidad. No se encuentra mucha competencia en esta zona geográfica, por lo tanto es ganadora la idea de distribuir y comercializar este producto en el sector mencionado.
- **Universitario:** La calidad en servicio, la música, el tipo de comida y el precio son factores primordiales para que un universitario nos pueda visitar y compartir con sus amigos.
- **Extranjeros:** A pesar de tener otra cultura, otras costumbres y hábitos alimenticios diferentes, son personas que quieren descubrir y probar nuevas cosas y nuevos platos, por lo tanto deben tener en cuenta para que se deleiten de nuestra comida típica.
- **Empresas:** En varias épocas del año, las empresas realizan eventos a sus clientes, empleados y colaboradores. Requieren opciones donde haya un excelente servicio, una calidad óptima del producto y unos tiempos de entrega asegurados. Las ventas efectuadas para estos eventos van a representar mayores volúmenes de facturación para *Lechona Express*.

Figura 31. Servicio al cliente en restaurantes.



Fuente: <http://www.google.com/search?q=fotos+de+servicio+al+cliente&hl=es>.

4.4.4. Decisiones de compra

Por lo general las mujeres, esposas, hijas y madres inician el proceso de compra al querer ir a un restaurante a comer o pasar un momento agradable en compañía de sus seres queridos o amistades; pero la fuente más común en este tipo de servicios son las recomendaciones de un referido, amigo, compañero de estudio o de trabajo.

4.4.5. Variables de comportamiento.

Momentos de consumo: Fechas especiales como día de la madre, día del padre, cumpleaños, bautizos, primeras comuniones, confirmaciones, matrimonios, grados, día de la familia, San Pedro, ferias, fiestas, navidad, año nuevo; eventos sociales y culturales, para cualquier ocasión que lo requiera nuestros clientes.

Beneficios buscados:

- Familiares: Compartir con la familia momentos de esparcimiento y agradables con comida típica tolimense de calidad a precios razonables.
- Ejecutivos: Buscan productos y servicios de calidad a precios razonables.
- Románticos: buscan vivir momentos agradables compartiendo platos exquisitos.
- Lograr que la frecuencia de consumo sea continua.

Nivel de inclinación de compra: No existe información acerca de cuantas personas pueden consumir y conocen marcas de lechona en el país; por lo tanto la oportunidad de generar una marca “*Lechona Express*” es bastante impactante.

Nivel de lealtad: Es bajo debido al poco conocimiento del producto. Adicional a lo anterior, los clientes buscan cambiar de menú, de sitios y restaurantes para salir de la monotonía y explorar nuevas experiencias.

4.5. Producto.

La lechona es un plato criollo y tradicional de la gastronomía típica colombiana, con gran arraigo en el Tolima grande, hoy conformado por los departamentos de Tolima y Huila, en la región andina.

Sus orígenes se remontan al mestizaje cultural de la colonización española y las culturas precolombinas, que fusionaron saberes e ingredientes para la preparación del cerdo domesticado o del jabalí silvestre; cuya carne ha sido parte de la dieta básica de la humanidad, desde hace más de 5000 años.

En las tierras generosas y las sabanas fértiles que baña el Rio grande de la Magdalena, se comenzó a preparar esta forma exquisita del lechón hace más dos

siglos. Y desde la mezcla de especias nativas e ingredientes de otros mundos, hasta la fabricación del adobe o ladrillo adecuado para los hornos de cocción. La lechona es mucho más que un gusto gastronómico y ha llegado a convertirse en una cultura viva o en nuestra forma original de celebrar y saborear la vida.

Por eso desde hace más de 20 años existe la tradición de “Comamos Lechona” en la ciudad de Bogotá, y hoy esa tradición evoluciona con su gran sabor y su nueva imagen en una empresa visionaria que lleva la lechona tradicional a su máxima expresión de sabor y presentación. “*Lechona Express*”.

Lechona Express pretende ir de la mano de las tendencias más no de la tradición. La calidad será previamente revisada con el fin de poder brindar un buen producto a nuestros clientes.

Lechona Express será una empresa de comercialización de comida típica y de consumo rápido (Lechona); que tendrá una estrategia de diferenciación a través de:

- Diseño de producto.
- Imagen de marca.
- Apariencia exterior
- Servicio de postventa.
- Canales que atenderá.

Ofrecerá un plato típico, nutritivo, de exquisito sabor, un excelente servicio al cliente a precios competitivos, con excelente calidad, contando con el espacio adecuado para brindarles a los clientes momentos agradables para compartir en familia o con amigos y con la posibilidad de servir porciones por peso según la necesidad y el antojo del cliente.

Adicional a lo anterior, la estrategia se enfocara en atender turistas, eventos, ferias, personal universitario y empresas del área metropolitana de la sabana de Bogotá.

Ventajas competitivas frente a las comidas rápidas: Las comidas rápidas son principalmente consumidas por los bogotanos por los precios bajos y por la rapidez de su preparación. *Lechona Express* combina perfectamente estos beneficios de una comida rápida como costo y rapidez, con el sabor de un delicioso plato típico colombiano.

Ventajas competitivas frente a los otros negocios de lechona: En la actualidad los negocios de lechona no se preocupan por dar un buen servicio, la presentación de los productos no es la más agradable.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es por esto que *Lechona Express*, busca diferenciarse en el servicio y en la presentación del producto. Además se ofrecerá producto de alta calidad y con una atención personalizada.

4.5.1. Marca.

“*Lechona Express*”. Lechona es una palabra que significa mujer deseada y es un plato típico del Tolima; se escogió este nombre porque este será el plato principal del negocio y queremos que sea un plato típico deseado por los colombianos. El termino *Lechona Express* hace referencia a la lechona como comida rápida actuando con eficiencia hacia el servicio.

Figura 32. Imagen de marca.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

4.5.2. Estrategia de producto.

Lechona Express ofrecerá productos de excelente calidad en todo momento; estará actualizada respecto a la competencia, en presentación, decoración, calidad, procesos y servicio.

Establecerá precios competitivos. Los aspectos etimológicos en cuanto a servicio se refiere (servucción, servir, servicio) serán lo más altos, con el fin de desarrollar un producto en un mercado actual.

De acuerdo a la información obtenida por el estudio de mercadeo, encontramos que *Lechona Express* contará con una oferta gastronómica conformada por los siguientes productos:

- Lechona típica tolimense.
- Lechona mixta (carne y pollo)
- Tamales típicos tolimenses.
- Empanadas de lechona.

- Empanadas de carne.

Figura 33. Imágenes de oferta gastronómica. “*Lechona Express*”.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

La imagen del producto al momento de servirlo será diferente, para salir del esquema convencional utilizado hasta el momento por todas las Lechonerías del país.

4.5.3. Presentación y empaque.

Lechona Express, con el ánimo de diversificar sus servicios y generar mayores ingresos y posicionamiento de marca, establecerá como estrategia de diferenciación la imagen de su producto al momento de servirlo, para salir del esquema convencional utilizado hasta el momento por todas las Lechonerías del país) adicionando un exquisito insulso tolimense y tres rodajas de limón como se puede ver en la siguiente imagen.

Figura 34. Imágenes de platos de lechona. “*Lechona Express*”.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Otro de los servicios opcionales de *Lechona Express* es vender el producto acompañado del servicio de reparto a las empresas incluyendo, menaje y brindando un servicio de banquetería apropiado y sofisticado con el fin de elevar el status del servicio y su producto.

4.6. Precio.

La estrategia de precio utilizada será la determinación de costo por objetivo, que está fundamentada en la fijación de precios a partir de un precio de venta ideal, que luego establece costos meta para asegurar que se cumpla, el precio de venta ideal para un plato de *Lechona Express* estará basado en un margen de utilidad objetivo y en los precios de acuerdo al promedio de ventas de la competencia que fueron estudiadas.

Con base a la investigación de mercados y a lo enunciado anteriormente, el equipo investigador define un precio por plato que va desde los \$ 8000 pesos a los \$15.000, según el tamaño de la porción que el cliente elija, lo cual es razonable de acuerdo al porcentaje arrojado en el análisis de las encuestas y el análisis de precios de la competencia hecho previamente.

El precio de un plato de *Lechona Express* será asequible para nuestros consumidores de todos los estratos, gracias a esto se podrá crear una buena expectativa al cliente compitiendo con otros factores como la calidad y el servicio.

A continuación se detalla el menú que se ofrecerá a los clientes, en él se pueden observar los precios de venta para cada uno de los productos ofrecidos por *Lechona Express* en el punto de venta:

Figura 35. Menú “*Lechona Express*”.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

A continuación se relaciona el listado de precios con el que la *Lechona Express* ingresara al mercado de ventas al por mayor (Canal Industrial):

Tabla 31. Lista de de precios *Lechona Express*. Canal Industrial.

PRODUCTO	Precio de Venta
Cojin x 30	\$ 140.000
Cojin x 40	\$ 160.000
Cojin x 50	\$ 190.000
Cojin x 60	\$ 220.000
Cojin x 70	\$ 240.000
Cojin x 80	\$ 260.000
Cojin x 100	\$ 290.000
Lechona x 50	\$ 200.000
Lechona x 60	\$ 230.000
Lechona x 70	\$ 250.000
Lechona x 80	\$ 270.000
Lechona x 100	\$ 300.000
Lechona x 120	\$ 350.000
Lechona x 150	\$ 390.000
Lechona x 200	\$ 520.000
Lechona x 250	\$ 600.000
Lechona x 300	\$ 700.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

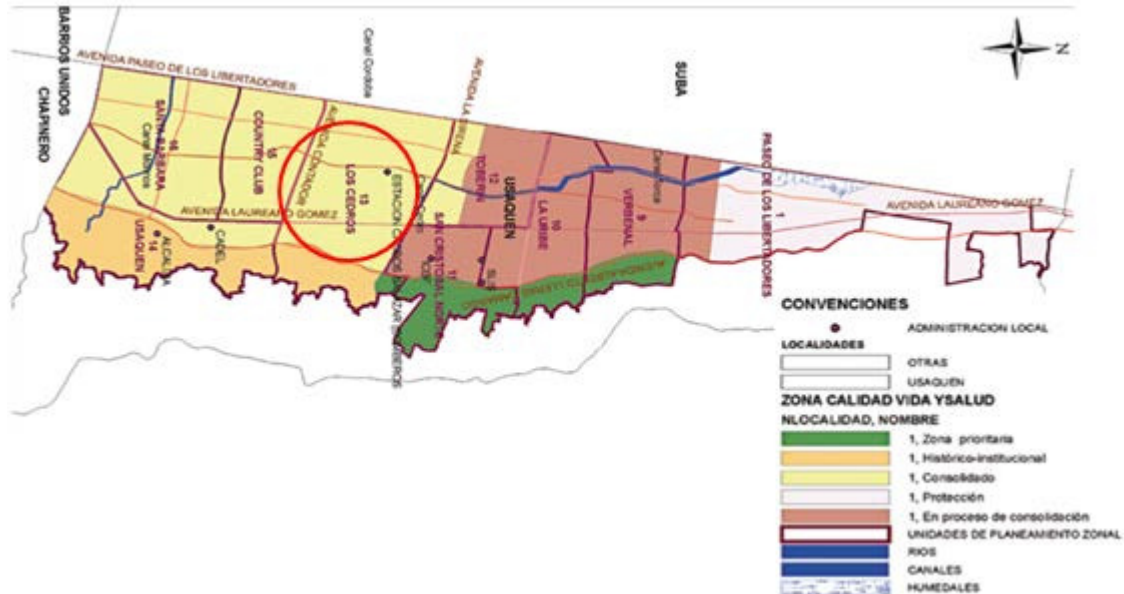
Adicionalmente para mantener una óptima y continua relación con los clientes se utilizará la estrategia CRM (Customer Relationship Management) la cual consiste en administrar la relación con los clientes por medio de nutridos sistemas informáticos, para de esta forma generar satisfacción en el cliente y agregar valor a la empresa (Kotler, 2008).

Precio de bebidas: Los precios de las bebidas van a depender directamente de los precios de los proveedores durante el 2013, empresas de jugos, gaseosas, aguas y cerveza. El precio al consumidor será el recomendado por la empresa distribuidora del producto.

4.7. Plaza.

Lechona Express estará ubicado en un sector con alto número de habitantes, en la localidad de Usaquén. Los clientes tendrán la oportunidad de apreciar al interior del punto de venta un lugar cómodo, amplio y organizado, con un ambiente agradable donde se pueda comer, tranquilamente. El local contara con una excelente imagen, en cuanto a diseño y decoración.

Figura 36. Localidad de Usaquén. Bogotá 2011.



Fuente: <http://www.google.com.co/usaquen1.files.wordpress.com/2011/04/mapa-usaquen1.jpg>.

4.7.1. Canales de distribución.

La distribución del producto se llevará a cabo mediante tres formas básicas:

- Entrega y consumo en la mesa, dentro del punto de venta.
- Entrega del producto en el punto de venta para consumo fuera de él.
- Servicio a domicilio, entrega y consumo, en un lugar diferente al punto de venta.

Lechona Express contará con los canales de distribución.

Canal punto de venta: *Lechona Express* contará con un establecimiento o punto de venta agradable al cliente, en donde se comercializará lechona como una comida rápida.

Diseño del lugar: El punto de venta contará con una barra, varias mesas y asientos para que los clientes se puedan sentar cómodamente y disfrutar de la lechona dentro del establecimiento, si así lo prefieren.

Ubicación: inicialmente se abrirá un punto de venta en Bogotá, en la localidad de Usaquén mientras se da a conocer el producto y a futuro se crearán puntos de venta en diferentes zonas de Bogotá y luego a nivel nacional.

Los puntos de venta estarán ubicados cerca a lugares de alta concentración de personas.

Canal domicilios: *Lechona Express* ofrecerá este servicio, donde el cliente ordenará telefónicamente su producto, ya que algunas personas no poseen en determinado momento la facilidad y la disponibilidad para acudir al punto de venta por lo que podrán recurrir al servicio de domicilio para poder así disfrutar de *Lechona Express*.

Canal Industrial: Este canal se dedicara a visitar y atender clientes que puedan consumir *Lechona Express* en sus eventos, como ferias, basares, fiestas, eventos empresariales, campañas publicitarias.

Los siguientes son algunos de los sectores, que se atenderán a través de este canal:

- Entidades financieras.
- Almacenes de cadena.
- Casas de Banquetes.
- Empresas de eventos.
- Jardines infantiles públicos y privados.
- Colegios públicos y privados.
- Universidades públicas y privadas.
- Iglesias (Católica y Cristianas).
- Entidades del gobierno.
- Políticos.
- Fuerzas armadas.
- Instituciones sociales.
- Instituciones culturales.
- Instituciones deportivas

Cobertura: Localidad de Usaquén; área Metropolitana de la Sabana de Bogotá. (Distrito capital, Chía, Cajicá, Cota, La Calera, Zipaquirá y Tocancipá). Esto se ubicarán de acuerdo con los canales desarrollados por *lechona Express* para apoyar cada sector.

Servicio: El servicio constituye sin duda alguna una herramienta fundamental para el óptimo desempeño de la empresa, este motivo será uno de los aspectos notablemente resaltables en *Lechona Express*.

Lechona Express ofrecerá un servicio profesional y personalizado, enfocado en la excelencia a todo nivel. Atenderá sus pedidos y domicilios en la ciudad de Bogotá; complementando su servicio con todos los productos necesarios para sus comidas, eventos y celebraciones.

Transporte: Éste servicio se ofrecerá con unas tarifas estudiadas de transporte según la localidad de ubicación que solicite el cliente.

Figura 37. Tarifas de transporte estipuladas por *Lechona Express*.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Los colaboradores de la empresa deberán aplicar los siguientes principios básicos, que más que principios básicos son una filosofía de atención al cliente.

Figura 38. El cliente es primero.



Fuente: <http://www.google.com/imgres?q=fotos+de+servicio&hl=es>.

Principios del Servicio al Cliente *Lechona Express*:

1. Convicción total de que es un honor servir.
2. La satisfacción del cliente es importante.
3. Todo problema tiene una solución.
4. La calidad es un hábito.
5. Es primordial satisfacer las necesidades de los clientes.
6. Cualquier queja o reclamo del cliente debe ser atendida.
7. Siempre se debe mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.
8. Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como que manifiesten lo que sí les gusta.
9. No se debe dejar esperando al cliente por su servicio.
10. Se debe tener alta sensibilidad y enfoque al cliente.

4.8. Comunicación.

4.8.1. Descripción del diseño de la imagen corporativa.

En búsqueda de un elemento clave en el logo, que fuera de alta recordación para la población objetivo y que permitiera relacionar fácilmente la imagen con el negocio y sus productos, se seleccionó el perfil de un cerdo como el elemento principal, para que a través de esta imagen se transmitiera la frescura de *Lechona Express*.

A la imagen del perfil del cerdo se adjuntó el nombre de la empresa "*Lechona Express*". Teniendo en cuenta las investigaciones hechas alrededor de la teoría del color, estas palabras tendrán colores marrón y amarillo.

Con base en la teoría del color y en lo que se pretende transmitir a través del logo, se decidió fundamentar la imagen del negocio en 3 colores: amarillo, marrón y blanco. A continuación se explican de una manera más detallada los significados de cada uno de ellos y su relación con la filosofía del negocio.

AMARILLO:

El amarillo irradia siempre en todas partes y sobre todas las cosas, es el color de la luz, es también un color que aporta felicidad. Es un color brillante, alegre, que simboliza el lujo y el cómo estar de fiesta cada día. Se asocia con la parte intelectual de la mente y la expresión de nuestros pensamientos, así como también ayuda a ser organizado y asimilar las ideas innovadoras, además de aportar la habilidad de ver y comprender los diferentes puntos de vista.

Palabras claves del amarillo: Felicidad, alegría, energía, sol, inteligencia, innovación, fortaleza, poder.

A través del uso del color amarillo en el logo, se procura proyectar las sensaciones de felicidad y alegría que encontrarán los clientes en las instalaciones a través de los servicios que en ellas se brindan, y que estarán encaminados en hacer de cada una de sus visitas una muy agradable experiencia.

MARRON:

Este color hace referencia a la seguridad, la constancia y a la fiabilidad. No es un color impulsivo, todo lo contrario, indica saber negociar y rechaza cualquier tipo de impulsividad, es reflexivo. Cuando se asocia con el sabor, resulta apetitoso. Representa lo tostado, la carne asada, el intenso aroma del café y el cacao.

BLANCO:

El color blanco es el más puro de todos y representa a la pureza. Es el color más protector de todos, aporta paz y confort, alivia la sensación de desespero y de shock emocional, ayuda a limpiar y aclarar las emociones, los pensamientos y el espíritu, es el color que puede hacer sentir libre y olvidarse de las opresiones.

Palabras claves del color blanco: luz, confort, libertad, paz, tranquilidad, bondad, inocencia, pureza, optimismo, perfección.

Mediante el uso del color blanco en la imagen corporativa del negocio, se pretende transmitir la sensación de confort, tranquilidad y libertad que encontrarán los clientes en las instalaciones a través del mejor servicio y atención. Así mismo, a través del color blanco se quiere expresar la constante preocupación por brindar siempre productos saludables y con los mejores estándares de calidad¹⁴.

4.8.2. Diseño del manual de identidad corporativa.

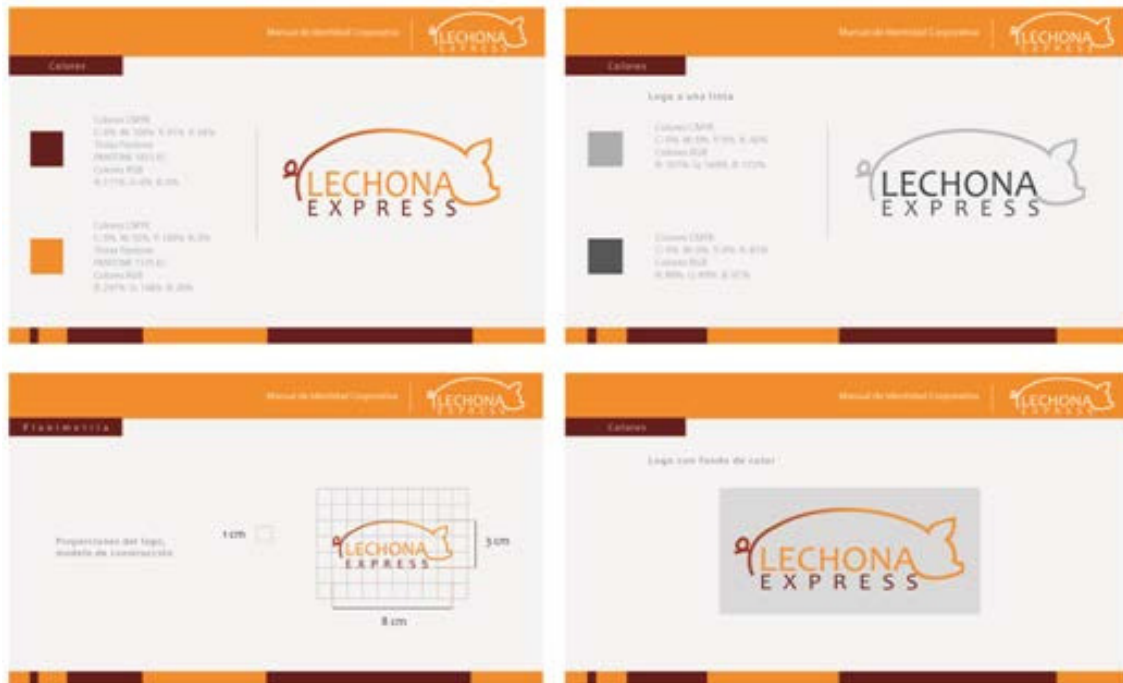
El manual de identidad corporativa es la herramienta, fundamental para aplicar en todos los mensajes visuales impresos, audiovisuales, digitales y tridimensionales que produce Lechona Express.

¹⁴Disponible

http://www.google.com.co/significado_de_los_colores_en_el_diseño_de_logotipos.pdf.

en:

Figura 39. Diseño del manual de identidad corporativa.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

4.8.3. Promoción y publicidad.

Inicialmente, la publicidad de *Lechona Express* se hará por medios alternativos debido a los altos costos, por esa razón no se tendrá publicidad en los medios convencionales (prensa y televisión).

Lechona Express tendrá en cuenta:

- Diseños de combos Lechona Express (lechona + liquido + adicional).
- Publicidad segmentada por medio de herramientas sociales en internet.
- Nuevas ofertas tales como días del 2 x1, donde se puede adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero. (Tarjetas de membrecía)
- Manejar y ofrecer cupones o vales de descuentos. (Tarjetas de membrecía)
- Obsequiar regalos a los mejores clientes de Lechona Express en sus cumpleaños y/o temporada navideña. (Tarjetas de membrecía)
- Ofrecer descuentos por cantidad, según el tamaño del evento en el que se pueda ofrecer *Lechona Express*. (Tarjetas de membrecía)
- Organizar sorteos o concursos entre los clientes de *Lechona Express*.
- Publicar anuncios en diarios del sector.
- Participar en ferias.
- Puestos de degustación en puntos estratégicos.
- Pautas publicitarias en Facebook y Twitter
- Se enviarán correos publicitarios a empresas.

- Pautas comerciales por radio.
- Cuenta MSN para estar en contacto continuo con nuestros clientes.

Publicidad en exteriores: *Lechona Express* implementará publicidad en el exterior del punto de venta que abarcará la totalidad de la longitud del frente mismo o lo permitido por ley, el aviso publicitario será luminoso y tendrá la imagen, el logo de *Lechona Express*, adicionalmente en la vitrina exterior se tendrá el producto exhibido con muy buena presentación, para invitar al público a degustar *Lechona Express*.

Página Web e internet: Se diseñará una página web actualizable; la cual debe contener el menú de *Lechona Express*, historia de la Lechonería, misión, visión, preparación, presentaciones y precios, políticas de calidad, políticas de compra, cobertura geográfica, ubicación, horario, contactos y video del servicio que se ofrecerá.

Las estrategias de comunicación y de mercadeo electrónico que implementará *Lechona Express* son las siguientes:

- Diseño y desarrollo de la página web www.lechonaexpress.com
- Video del servicio que se brindara publicado en YouTube.
- Comunidad Facebook
- Participar en Mini Blog con temas típicos de interés.
- Cuenta MSN para estar en contacto continuo con nuestros clientes.
- Diseño de un manual de identidad corporativa que sea la herramienta, fundamental para aplicar en todos los mensajes visuales impresos, audiovisuales, digitales y tridimensionales que produce *Lechona Express*.

Regalos publicitarios: Los regalos publicitarios tendrán como objetivo principal posicionar la marca *Lechona Express* y estimular a los clientes a comprar. Algunos de los obsequios que serán otorgados a los clientes serán:

- Imanes para las neveras: Los imanes, estarán diseñados para poner en las neveras de las casa de nuestros clientes, llevarán el logo de *Lechona Express*, la dirección y el teléfono del servicio de domicilios. Serán obsequiados a nuestros clientes, a partir del sexto mes de funcionamiento de *Lechona Express*.
- Tarjetas de membrecía: La tarjeta de membrecía especial se le otorgará a todos aquellos clientes que consuman constantemente en *Lechona Express*; con ésta membrecía los clientes fieles podrán obtener descuentos especiales; serán notificados de los eventos especiales que realice el establecimiento y adicionalmente obtendrán un obsequio especial el día de su cumpleaños y/o a final del año.

4.8.4. Presupuesto de comunicación y publicidad.

Este plan en la ejecución de las cuentas con cargo al gasto de comunicación tendrá un costo promedio durante el primer año de 8'840.000 pesos; a partir del primer mes del año 2013 (fecha en la que está estimada la apertura de *Lechona Express*).

Tabla 32. Plan y presupuesto de comunicación y publicidad. Cifras en miles de pesos. (De enero a Junio del año 2013).

PUBLICIDAD	CANTIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Aviso corporativo	1	\$ 1.500.000					
Página Web	1	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000
Campaña Facebook y Twitter	1	\$ 400.000				\$ 400.000	\$ 400.000
Volantes	1000	\$ 100.000					\$ 100.000
Tarjetas	1000	\$ 90.000					\$ 90.000
Brochures (tres paginas)	1000	\$ 780.000					
Carpetas de presentación	1000	\$ 650.000					
Cartas	1000	\$ 50.000					
Individuales	1000	\$ 70.000				\$ 70.000	
Porta vasos	1000	\$ 30.000			30000		
Imanes	1000						\$ 90.000
Botones publicitarios	100	\$ 30.000					
Muestra Producto	1	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
TOTAL MES		\$ 3.845.000	\$ 145.000	\$ 145.000	\$ 175.000	\$ 615.000	\$ 825.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 33. Plan y presupuesto de comunicación y publicidad. Cifras en miles de pesos. (De Julio a Diciembre del año 2013).

PUBLICIDAD	CANTIDAD	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Aviso corporativo	1							\$ -
Página Web	1	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 690.000
Campaña Facebook y Twitter	1		\$ 400.000		\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 1.600.000
Volantes	1000			\$ 100.000		\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 300.000
Tarjetas	1000				\$ 90.000			\$ 90.000
Brochures (tres paginas)	1000							\$ -
Carpetas de presentación	1000							\$ -
Cartas	1000							\$ -
Individuales	1000		\$ 70.000			\$ 70.000		\$ 140.000
Porta vasos	1000	30000			30000		30000	\$ 90.000
Imanes	1000							\$ -
Botones publicitarios	100							\$ -
Muestra Producto	1	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 180.000
TOTAL MES		\$ 175.000	\$ 615.000	\$ 245.000	\$ 665.000	\$ 715.000	\$ 675.000	\$ 8.840.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

4.9. Plan de acción.

Ya finalizado el proceso de diagnóstico, diseñada la estrategia y analizados los resultados obtenidos debemos preparar el plan que nos ayudará a definir las acciones a seguir para lograr un negocio exitoso.

Tabla 34. Plan de acción.

			MESES											
Acción 1	ITEM	DESCRIPCION / RESPONSABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Búsqueda de punto de venta.	Quien lo hará	Socios Fernando-Carolina	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tarea 1.1	Listado de locales disponibles	X											
	Tarea 1.2	Llamadas y citas para ver los locales	X											
			MESES											
Acción 2	ITEM	DESCRIPCION / RESPONSABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adecuación del lugar	Quien lo hará	Personal contratado por los socios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tarea 1.1	Obra y reformas del local	X	X	X									
	Tarea 1.2	Adecuación de sillas mesas e implementos necesarios	X	X	X									
			MESES											
Acción 3	ITEM	DESCRIPCION / RESPONSABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Publicidad	Quien lo hará	Personal contratado por los socios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tarea 1.1	Repartición de volantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tarea 1.2	Participación en ferias			X			X			X			X
			MESES											
Acción 4	ITEM	DESCRIPCION / RESPONSABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estrategias de comunicación	Quien lo hará	Personal contratado por los socios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tarea 1.1	Diseño y desarrollo de la pagina web	X	X	X									
	Tarea 1.2	Video en You Tube	X		X									
			MESES											
Acción 5	ITEM	DESCRIPCION / RESPONSABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo de ventas a instituciones, empresas, colegios para ventas incrementar las ventas al por mayor.	Quien lo hará	Fernando y Carolina	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tarea 1.1	Lista con contactos y empresas			X									
	Tarea 1.2	Contactar y visitar para hacer presentación de la empresa			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Lo que se hará: Se manejará un el calendario de acciones y tareas donde se contemplaran tres variables fundamentales:

- Las acciones.
- Tareas: cada acción se divide en pequeñas actividades llamadas tareas. Si no completamos todas las tareas definidas una acción jamás se realizará.
- Meses: tiempo previsto de ejecución de las acciones y tareas.

Hay que tener en cuenta: Conocer más sobre el oficio restaurantero y tener mayor capacidad administrativa y de liderazgo. Ambientación ideal, un servicio amable y eficaz, precios razonables, localización muy conveniente, poca o nula competencia, buena publicidad y, por supuesto, una buena administración.

Quien lo hará: Este negocio requiere de mucha perseverancia y sacrificio por parte de los socios además es importante contar con buen personal contratado para atender el restaurante y así lograr los resultados esperados.

Cuando se hará: El tiempo promedio de maduración de un restaurante independiente suele ser de 1 a 2 años. No basta con abrir sus puertas para que un restaurante poco a poco adquiera prestigio y logre su punto de equilibrio, mucho menos utilidades.

4.10. Control y evaluación.

- En el calendario del plan de acción se tendrán en cuenta quien hará la acción y cuando se hará.
- Se establecerán normas y controles para medir el desempeño de los empleados.
- Se fijarán mensualmente reuniones de control para evaluar si se está o no cumpliendo las actividades en los tiempos previstos. De acuerdo a los resultados, se aplicaran acciones correctivas.
- Recolectar toda la información de las experiencias buenas y malas de nuestros clientes para mejorar o incentivar las buenas.
- Se realizará un diagnóstico con carácter anual, ya que de esta forma integraremos el diagnóstico en nuestro ciclo anual de gestión, esta herramienta puede ser de mucho valor para la empresa y en un momento de crisis nos puede ayudar a mantener la cabeza fría y orientada.

5. ESTUDIO TECNICO

5.1. Descripción de Productos y Servicio.

Los productos que ofrecerá Lechona Express, en principio son alimentos provenientes de la cultura típica tolimense; sin embargo, también comercializará productos alimenticios de consumo rápido (algún tipo de comidas rápidas y por paquete). El portafolio de productos es el siguiente:

- Lechona típica tolimense
- Lechona con pollo
- Tamales
- Insulsos
- Empanadas de lechona
- Empanadas de carne
- Chorizos de cerdo
- Arepas
- Chicharrones
- Gaseosas
- Jugos naturales
- Jugos artificiales
- Avena
- Agua con gas
- Agua sin gas
- Cerveza.

Lechona Express saldrá del esquema convencional utilizado por todas las Lechonerías del país, adicionando en su presentación un exquisito insulso tolimense y tres rodajas de limón; se establecerán varias presentaciones dentro del menú, con el fin de ofrecerles diversas opciones en este producto a los clientes, como se puede apreciar en la imagen.

Figura 40. Presentación y transformación del producto.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

5.2. Cadena de Medios y Fines.

Tabla 35. Cadena de medios y fines.

CADENA DE MEDIOS Y FINES. LECHONA EXPRESS.	
CLASE DE PRODUCTO Y SERVICIO	Comida típica Tolimense (Lechona).
MARCA	LECHONA EXPRESS
CARACTERISTICAS	Producción y comercialización de lechona (Producto típico Tolimense); el cual distribuye sus productos mediante diferentes canales.
FORMA Y ESTILO	Integrar en las costumbres alimenticias de los Bogotanos y sus alrededores, un plato tradicional de la gastronomía típica tolimense con un estilo gourmet en sus puntos de venta a precios asequibles; satisfaciendo las necesidades de consumo y gustos de nuestros clientes a través de un formato diferente de restaurante; comercializando la lechona a través de puntos de venta y diferentes canales.
FICHA TECNICA	Lechona típica tolimense y lechona mixta (carne y pollo). Fabricadas con pernil, lomo y cueros de cerdos de razas seleccionadas de tipo Pig o California; alverja de la mejor calidad y arroz tipo gourmet. Los mejores insumos y especias para aderezar y condimentar los productos magros cárnicos. Proceso de cocción en horno de arcilla a fuego lento.
NECESIDADES DEL CONSUMIDOR	Encontrar y consumir un producto típico tolimense en el interior del país (Bogotá y alrededores) con un ambiente familiar, cálido "diferente al que actualmente se conoce en este tipo de negocio"; que tenga precios asequibles y logre exceder las expectativas de una comida de calidad, bien servida y típica. Practicidad para atender volúmenes altos de pedidos reduciendo costos y tiempo.
BENEFICIOS FUNCIONALES Y PSICOSOCIALES	Tranquilidad, confianza, suplir un gusto y una necesidad alimenticia.
RIESGO PERCIBIDO DEL CONSUMIDOR	Frescura, calidad, higiene, temperatura, tiempos de entrega del producto y seguridad.
ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	Legítima tolimense, el más bajo contenido de grasa, sin hueso, mas doradita, con más sabor debido al mejoramiento continuo de los condimentos, mas carne, elaborada con puro pernil y lomo de cerdo seleccionado, mas crocante, siempre tierna y fresca y con el tiempo de cocción exacto.
BENEFICIOS PARA EL COMPRADOR	Más que un gusto gastronómico es una forma original de disfrutar y saborear la vida por su medio de su gran sabor e imagen. Facilitar la logística y atención en eventos sociales y empresariales como un plato de comida típico practico para servir y para consumir. Bajo costo en comparación con otras opciones de platos.
VALOR INTRINSECO	Placer, servicio, gusto, calidad, relación cercana y confianza.

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

5.3. Procesos.

5.3.1. Condiciones de Manejo, Preparación y Servido.

- Las materias primas o alimentos se reciben en un lugar limpio y protegidos del medio ambiente.
- Los alimentos (Cárnicos y Lácteos) se almacenan separadamente de los cocidos o preparados, de tal manera que se evite la contaminación cruzada.
- Los alimentos perecederos se almacenaran en recipientes separados bajo condiciones de refrigeración y congelación adecuadas.
- Las superficies para el picado deben ser en materiales sanitarios (plástico, nylon, polietileno o teflón) y se deben encontrar en condiciones de conservación e higiene.
- Se usaran utensilios que minimicen el contacto directo de las manos con el producto final, tales como pinzas, cucharones, tenedores, etc.
- Los alimentos preparados que no se van a servir de inmediato se someterán a un proceso de enfriamiento rápido (isotérmica).

5.3.2. Proceso de Recepción de Materias Primas y Productos Finales.

El personal que labore en Lechona Express se capacitará en los procesos logísticos, productivos y de comercialización; estará en condiciones de recibir los productos y elementos necesarios para el funcionamiento del negocio teniendo en cuenta:

- Características de los productos en cuanto a calidad, fecha de fabricación, temperatura.
- Empaques adecuados y en correcto estado.
- Deberá pesar algunos productos y marcarlos correctamente.
- Verificar que la cantidad recibida concuerde con la cantidad y especificaciones facturadas.
- Comparar los precios con los de la orden(es) de compra.
- Firmar y sellar las facturas después de la verificación realizada.
- Almacenar los productos en los diferentes sitios destinados para ellos (Estantes, nevera, vitrina mostrador, etc.).

Con este proceso de recepción de materias primas, se evitara errores como:

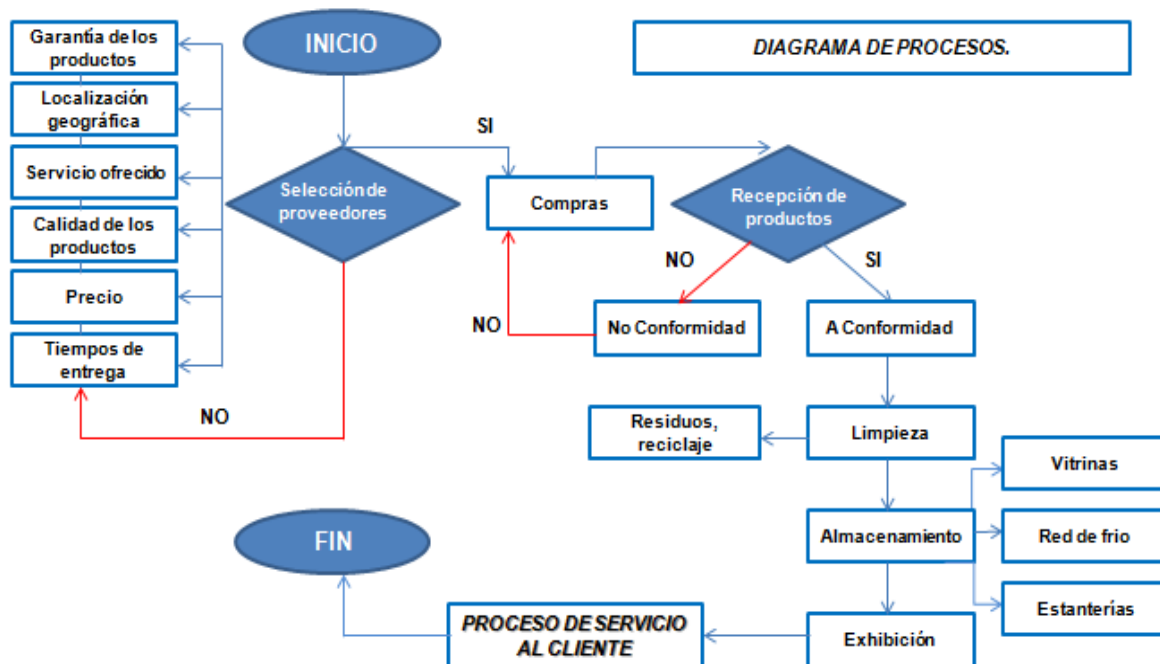
- Recepcion de productos en condiciones regulares o deficientes.
- Las entregas realizadas sean de menor calidad.
- Productos con pesos no solicitados por *Lechona Express*.
- Ingresar productos incompletos.

5.3.3. Condiciones Específicas de Almacenamiento.

Con el fin de dar un buen manejo a los productos perecederos que se van a expender, se debe diseñar una atmosfera propicia, para su conservación, seguridad y manutención de los mismos. Para lograrlo de una manera segura y eficiente, se deben tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Fichas técnicas de los productos, las cuales deben ser solicitadas a los productores.
- Ubicación: los espacios deben ser diseñados y construidos de acuerdo a las condiciones requeridas por Salud Publica y los propietarios del negocio.
- Ventilación e isotérmica: las instalaciones deben contar con sistemas de refrigeración, manómetros indicadores de temperatura, extractores de olores y extractores de calor.
- Drenajes: el local debe estar provisto de sifones, trampas de desechos sólidos provistas de rejillas con el fin de impedir el acceso de roedores.
- Es ideal que los equipos estén fabricados preferiblemente en acero inoxidable, se usen estibas plásticas, pinturas sintéticas y lavables para unas óptimas condiciones de asepsia.

Figura 41. Flujograma de procesos “Lechona Express”.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

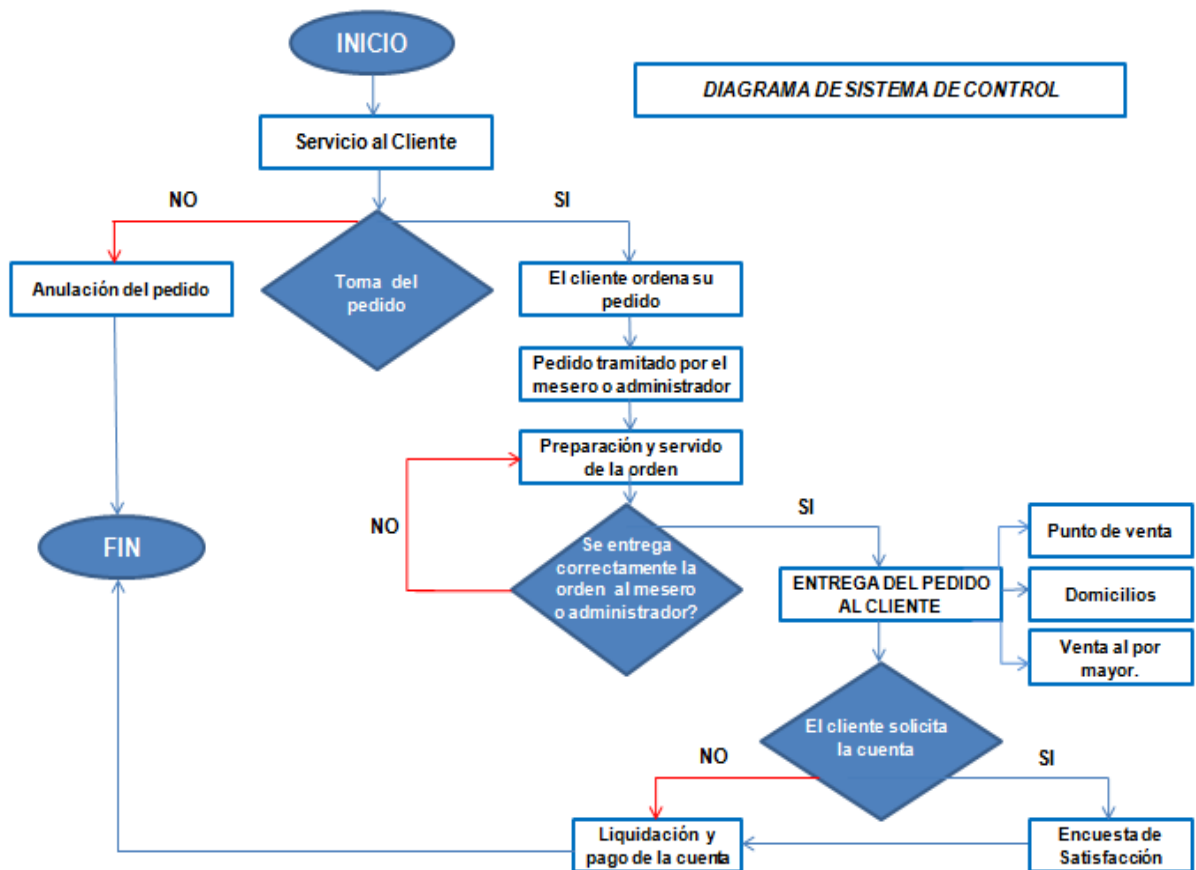
5.3.4. Servicio.

Lechona Express prestara su servicio todos los días. El horario de atención al público será el siguiente:

Lunes a viernes: 9:00 AM – 6:00 PM.

Sábados y Domingos: 8:00 AM – 8:00 PM.

Figura 42. Flujo grama de Servicio al Cliente “Lechona Express”.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

5.3.5. Punto de Venta.

Una vez entra el cliente al establecimiento, un mesero lo recibe de manera cordial e inmediatamente lo invita a estar cómodo (sentarse), luego le presenta el menú en la mesa o barra y coloca los individuales. Unos minutos después se acerca a la mesa o barra cuando el cliente esté listo para ordenar y procede a tomar el pedido. El mesero se desplaza al sitio de servido y materializa la orden de pedido. Cuando el cliente termine de consumir los productos, el mesero nuevamente se acerca a la

mesa en aras de preguntar si el cliente está conforme con el servicio, si se le ofrece algo adicional y también en espera que el consumidor solicite la cuenta.

Cuando el cliente esté dispuesto a salir del establecimiento, el mesero agradecerá su visita, y lo invitará a un pronto regreso.

5.3.6. Domicilios.

Por medio de una llamada al punto de venta, teléfono celular o a través de una solicitud de servicio en la página de internet; se procede a entregar la información y asesoría necesaria que solicite el cliente. Se toma el pedido, se solicitan algunos datos personales, se establece la forma de pago (Efectivo en un principio) y se informa el tiempo aproximado en que el requerimiento será entregado (este oscilará entre 30 y 45 minutos a partir del momento en que se recibe la orden). Una vez el pedido esté listo, se llevara al destino (en transporte motorizado) acompañado de su factura y se entregara a la persona que lo solicito.

Este servicio se realizará a los habitantes y personas que estén ubicados en perímetros que comprenden: desde la calle 127 hasta la calle 170 entre autopista norte y carrera 7 y tendrá un recargo de \$ 2.000 pesos adicionales a la orden de pedido.

5.3.7. Venta al por mayor.

El proceso comercial para la facturación de lechonas, transporte y servicio de partido o de reparto, se puede hacer por intermedio del punto de venta, internet, o a través de la gestión que realicen los integrantes de la sociedad (canal Industrial). Pasos:

- Se obtiene contacto con el cliente por medio de los canales mencionados.
- Entrega de la información requerida por el cliente y posterior cotización; adicional a lo anterior.
- Asesoría al cliente en cuanto al producto y los servicios que desea obtener.
- Se solicitan algunos datos del cliente con el fin de generar una base de datos.
- Si el cliente decide hacer la compra con la empresa, se explican las modalidades:
 - La facturación se realizara a través del punto de venta o a domicilio.
 - Es requisito indispensable para la facturación recibir como mínimo el 50% al inicio de la transacción y el excedente al momento de cerrar la orden de pedido o de servicio.
 - No está habilitado el sistema de pago con tarjetas bancarias inicialmente; sin embargo para el futuro, se habilitará sistema de compras por medio de tarjetas debito, crédito y por medio de la página de internet.

- Se entrega la orden de pedido y se realiza el servicio de acuerdo con lo concertado con el cliente.
- Cierre de orden de pedido.
- Consignación de facturas y movimientos en el archivo de la empresa. Lechonería de la Sabana adquirirá los servicios de un contador para la verificación de todos los impuestos, cierres contables y demás actividades financieras – legales.

Para el transporte de lechonas completas se dispondrá de los vehículos de los socios de la empresa, sin embargo, en caso de no haber disponibilidad de estos vehículos se transportarán por medio de taxis. Este servicio tendrá un costo 20.000 pesos dentro del casco urbano de Bogotá D.C., adicionales al producto.

5.3.8. Servido y Empaque.

Lechona Express en el punto de venta servirá la lechona al público en platos de barro cocido color negro acompañado de un chicharrón, una arepa, tres tajadas de insulso y una rodaja de limón. Este plato de comida será entregado en el sitio donde esté situado el cliente (mesas o barra), llevado en una bandeja plástica junto con la bebida y un servilletero.

La lechona que sea comprada para consumir fuera del punto de venta (Domicilios o Comprada en el sitio para llevar), se servirá en empaques de cartón marcados en la parte exterior con la publicidad de la empresa y en la parte interior con un recubrimiento plástico para aislar el alimento de cualquier tipo de contaminación. Los empaques son cajas de cartón con las siguientes dimensiones: 10cm x 10 cm x 4cm; y una vez servidos, serán ubicados dentro de bolsas plásticas de color blanco marcadas con el logo de Lechona Express junto con un tenedor y dos servilletas corrientes.

Las lechonas completas normalmente se entregan sobre una lata de acero al carbono, la cual se forrará junto con la lechona en papel bond refractario identificado con la marca de la empresa y se recubrirá con cinta plástica para alimentos transparente (vinipel). Este producto será entregado con platos, arepas y tenedores ubicados dentro de una bolsa blanca, de acuerdo a la cantidad solicitada por el usuario final.

5.4. Selección de Proveedores.

La selección de proveedores se establecerá de acuerdo a las necesidades que Lechona Express requiera en el momento. La elección de los proveedores se basará en diferentes factores los cuales se ponderarán de acuerdo al cuadro anexo.

La ponderación de los aspectos tenidos en cuenta para la selección de proveedores, se ha basado en la amplia experiencia que ha tenido Comamos

Lechona (proveedor) desde su inicio; en búsqueda constante de un mejoramiento continuo tanto en la fabricación de sus productos, como en la manipulación y comercialización de los mismos.

Tabla 36. Ponderación de proveedores.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA	PONDERACIÓN
Calidad de los productos	30%
Precio	20%
Tiempo de entrega	15%
Garantía de los productos	15%
Localización Geográfica	10%
Servicio Ofrecido	10%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Para poder lograr un sistema efectivo de compras, se debe generar un ambiente en donde ambas partes sean beneficiadas y las relaciones sean a largo plazo.

Lechona Express, tendrá como proveedor principal Comamos Lechona, quien tiene su fábrica y punto de venta ubicado en la Av. Caracas No. 28 c 43 sur, Zona L (Zona de Lechonerías de Bogotá), la cual lleva operando más de 20 años en el mercado Bogotano.

Figura 43. Fotos del proceso de empaque de lechonas.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Comamos Lechona ha realizado su trabajo comercializando lechonas, y para esto utiliza las mejores carnes magras seleccionadas, cueros tipo PIG; implementa artículos perecederos como alverjas importadas, arroces excelsos de diferentes

marcas y especias de alta calidad para crear su propio sazón y formula clásica. Cuenta con una planta de producción con capacidad de 60 lechonas diarias.

Utiliza cerdos de cría y de levante que llegan a su planta de procesamiento provenientes de razas mejoradas en granjas altamente tecnificadas, que garantizan la calidad de su alimento y su trato en todas las etapas de reproducción, engorde, higiene y sacrificio.

Son cerdos con más alto porcentaje de fibra en sus masas musculares y más saludables en su desarrollo biológico, para producir más y mejor carne. Los procesa en permanente cadena de frio y selecciona los mejores cortes para lograr esa textura sublime, de la carne exquisita que se deshace en la boca.

Sus hornos son de arcilla proveniente de las mismas canteras del Tolima y están contruidos con las técnicas ancestrales, que logran mantener el calor regulado, y a fuego lento, durante las horas necesarias para lograr que la magia de los sabores y la tersura de la carne lleguen a su punto ideal.

Dado que la empresa es familiar, Lechona Express tendrá mejores prebendas que el resto de fabricantes de lechonas a nivel nacional en cuanto a calidad, precios y logística; además, se tendrá la posibilidad de ejercer un mejor control respecto a este proveedor.

Otros de los proveedores que Lechona Express tendrá desde sus inicios son los siguientes:

- Tamales Donde Carlos
- Distribuidor de Insulsos
- Distribuidor de empanadas
- Distribuidor de Chorizos
- Distribuidor de Arepas
- Distribuidor de Chicharrones
- Coca Cola
- Postobon
- Bavaria
- Distribuidor de salsas y condimentos
- Distribuidor de elementos de aseo
- Distribuidor de empaques
 - Cajas
 - Bolsas
- Distribuidor de elementos desechables:
 - Platos
 - Tenedores
 - Pitillos
 - Vasos
 - Papel scotch
 - Papel aluminio

5.5. Inventarios.

En cuanto a la naturaleza del sector, los inventarios suelen ser fluctuantes debido a la tendencia del comportamiento de consumo durante el año, las condiciones climáticas y por sus condiciones como productos son perecederos. Por lo tanto, los únicos inventarios, que suelen ser regulares son los pasivos de producción (mesas de trabajo, latas, etc.).

5.6. Medidas de seguridad e higiene.

Las medidas de seguridad e higiene son inspeccionadas por la Secretaria Distrital de Salud de Bogotá, Dirección de Salud Pública, Área de Inspección, Vigilancia y Control higiénico sanitaria a restaurantes¹⁵. *Lechona Express* deberá cumplir con los requerimientos estipulados por este ente.

5.6.1. Requisitos Sanitarios para los Manipuladores de Alimentos.

- Los manipuladores de alimentos deberán practicarse exámenes médicos especiales cuando el Ministerio de Salud lo exija. Dichos exámenes son: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uña (para la detección de hongos).
- No usar elementos como relojes, pulseras, aretes u otros elementos que constituyan riesgos de contaminación para los alimentos.
- Los colaboradores no deberán utilizar perfumes ni cremas.
- No se permite manipular alimentos con uñas largas y con esmaltes.
- Se debe lavar las manos cuantas veces sea necesario antes de tener contacto con los productos alimenticios. Dicho lavado se debe llevar a cabo con agua y jabón antibacterial.
- El manipulador de alimentos deberá utilizar sus elementos de dotación como lo son: cofia, tapabocas (persona quien sirve el producto), uniforme, delantal y guantes plásticos para la manipulación de alimentos. La dotación deberá ser utilizada en buen estado y completamente limpia, aseada y estéticamente organizada.
- El secado de las manos debe realizarse con métodos higiénicos, empleando toallas desechables.

5.6.2. Requisitos Sanitarios para la Manipulación de Alimentos

- Los elementos que se utilicen para cubrir los alimentos deben estar limpios y desinfectados.

¹⁵ Disponible en: medioambiente@eserafaeluribe.gov.co. www.rafaeluribe.gov.co

- Los elementos y materias primas no pueden ser depositadas, ni almacenadas en el suelo; independientemente si están o no están en empaques. Para este proceso se deben utilizar estibas plásticas.
- Se debe evitar que los alimentos manipulados entren en contacto directo con sustancias ajenas, las cuales alteren sus condiciones físicas y químicas.
- La manipulación de alimentos debe realizarse en las áreas destinadas para tal efecto, de acuerdo al tipo de proceso al que sean sometidos.
- La manipulación durante el procesamiento de un alimento se debe hacer higiénicamente, utilizando procedimientos que no permitan contaminación y utilizando utensilios que estén limpios y desinfectados.
- Todas las operaciones de manipulación durante la obtención, recepción, elaboración, procesamiento y servicio, se deben realizar en condiciones y en un tiempo tal que se evite la posibilidad de contaminación, la pérdida de los nutrientes y el deterioro o alteración de los alimentos o proliferación de microorganismos patógenos.

5.6.3. Condiciones de Limpieza

- De acuerdo con las condiciones del Ministerio de Salud¹⁶, se debe establecer un programa documentado de limpieza y desinfección.
- Los elementos en donde se atenderá al público deben limpiarse al terminar cada servicio en espera del próximo cliente.
- El menaje, lencería y demás utensilios deben lavarse con abundante agua y jabón. Una vez se realice este proceso, se desinfectarán con una solución antibacterial y por último se procede con su secado (preferiblemente por medios mecánicos).
- Las instalaciones se deben mantener limpias, utilizando métodos que no levanten polvo y que no produzcan contaminaciones.

Figura 44. Condiciones de limpieza (Productos de limpieza).



Fuente: www.google.com.co/condicionesdelimpieza.html.

¹⁶ Disponible en: medioambiente@eserafaeluribe.gov.co.

5.6.4. Manejo de Residuos Sólidos y Basuras.

- Los residuos sólidos y líquidos deben ser removidos frecuentemente de la zona de oferta del negocio.
- Se debe contar con procedimientos escritos para el manejo de residuos sólidos y líquidos.
- Las canecas de basura se limpiarán y desinfectarán cada vez que se desocupen.
- Dichas canecas deben tener sus tapas de protección, además de estar alejadas del área de manipulación.
- Lechonería de la Sabana establecerá un sistema de reciclaje (contribuyendo con el medio ambiente).

Figura 45. Esquema de separación de residuos sólidos.



Fuente: <http://reciclajejemplo.blogspot.com>

5.6.5. Programa de Control de Plagas.

- Se realizarán fumigaciones semestrales en el punto de venta como control preventivo de plagas.
- Se utilizarán químicos y cebos que no pongan en riesgo la inocuidad de los alimentos.
- Durante la recepción de alimentos, se verificarán que no porten ningún tipo de insectos.
- El correcto aseo del establecimiento entregará una alta confiabilidad en cuanto al control de plagas.

Figura 46. Control de plagas.



Fuente: [http://control de plagas.blogspot.com](http://control_de_plagas.blogspot.com)

5.7. Localización Geográfica

Lechona Express se ubicará en la zona norte de la ciudad de Bogotá, más precisamente en la localidad de Usaquén. El sector estimado para la puesta en marcha esta comprendido en la Av. Carrera 19, entre Calles 134 y 150.

Figura 47. Localización geográfica.



Fuente: <http://mapas.bogota.gov.co/geoportal/>

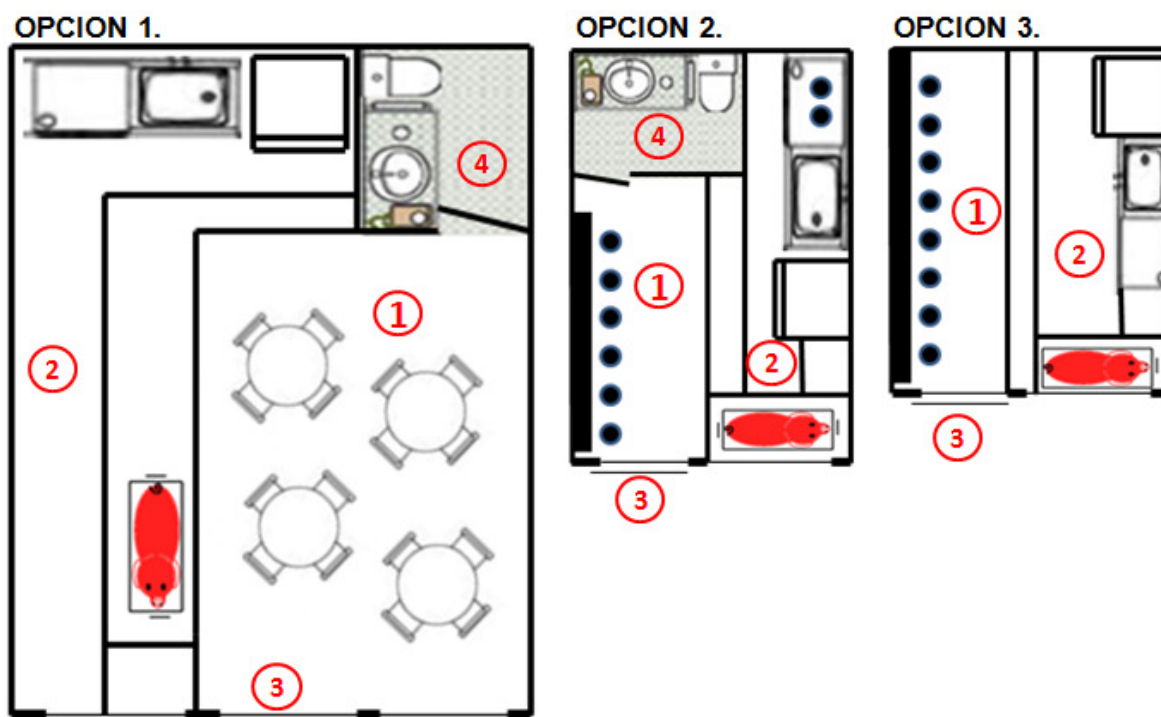
Es una zona atractiva para establecer negocios de este tipo, ya que es muy frecuentada por personas de diferentes edades, familias que salen en busca de experiencias, empresas cercanas, etc. La mayoría de personas que recurren este sector son de niveles socio económicos altos, los cuales se acoplan al modelo potencial de clientes.

El sector cuenta con todos los servicios públicos requeridos para el funcionamiento de Lechona Express; por lo tanto no habrá inconvenientes, concerniente con estos factores.

5.8. Infraestructura - Distribución de Áreas Interna.

Los investigadores diseñan tres tipos de locales como se muestra en los planos; con su respectiva distribución interna tanto del área del sitio de trabajo, como del área de servicio al cliente. Estas opciones son planteadas debido a que los socios de Lechona Express no tienen instalaciones propias para llevar la puesta en marcha de este proyecto; por lo tanto, una de las alternativas planteadas a continuación será implementada en el local que sea tomado en arriendo.

Figura 48. Distribución de áreas internas.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Opción 1:

1. Área de atención al público dispuesta con 4 mesas, pantalla LCD y objetos decorativos; en un espacio de aproximadamente 15 metros cuadrados.
2. Un área de aproximadamente 17 metros cuadrados destinada para sector de servicio; la cual comprende barra, depósitos de productos y elementos, mesa de trabajo, vitrina, maquinaria y equipos.
3. Puerta de acceso al punto de venta.
4. Baño con un área estimada de 3 metros cuadrados.

Opción 2:

1. Área de atención al público con los siguientes elementos: barra con 6 sillas, pantalla LCD y objetos decorativos; en un espacio de aproximadamente 5 metros cuadrados.
2. Un área de aproximadamente 6.5 metros cuadrados destinada para sector de servicio; la cual comprende barra, depósitos de productos y elementos, mesa de trabajo, vitrina, maquinaria y equipos.
3. Puerta de acceso al punto de venta.
4. Baño con un área estimada de 3 metros cuadrados.

Opción 3:

1. Área de atención al público con los siguientes elementos: barra con 8 sillas, pantalla LCD y objetos decorativos; en un espacio de aproximadamente 5 metros cuadrados.
2. Un área de aproximadamente 7 metros cuadrados destinada para sector de servicio; la cual comprende barra, depósitos de productos y elementos, mesa de trabajo, vitrina, maquinaria y equipos.
3. Puerta de acceso al punto de venta.
4. El baño debería ser comunal, ya que este tipo de locales son de ubicación en centros comerciales o plazas de comidas.

De acuerdo con la **NORMA TECNICA SECTORIAL COLOMBIANA (NTS-USNA 006)**, en cuanto a la **infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica**, existen unos requisitos que se deben cumplir:

- Tener espacios destinados a la producción de alimentos y a la prestación de servicio al cliente externo separados.
- Contar con el concepto de uso expedido por la curaduría urbana correspondiente, junto con la licencia sanitaria y ambiental.
- La ubicación del establecimiento debe estar aislada de focos de insalubridad que representen riesgos potenciales para la contaminación de los alimentos.

- Las áreas exteriores del establecimiento deben permanecer en buen estado de limpieza y sin obstáculos que dificulten el acceso; así mismo, deberán contar con una buena iluminación nocturna.
- Cumplir con los requisitos mínimos en cuanto a la eliminación de vapores, olores, humos y calor en todos los espacios.
- El establecimiento debe estar provisto de un sistema de ventilación adecuado con el fin de evacuar calor, vapores, etc.
- Disponer de instalaciones apropiadas para la recolección y almacenamiento de basuras.
- Las mallas de los orificios para la circulación de aire deben ser de materiales anticorrosivos y removibles para su limpieza y mantenimiento.
- Separación física y funcional en las áreas donde se realizan trabajos de producción y las áreas de servicio al cliente.
- Disponer de espacios con el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales o productos.
- Las instalaciones deben estar construidas y adecuadas de manera que se facilite la limpieza.

5.9. Equipamiento y accesorios necesarios para la puesta en marcha de *Lechona Express*.

5.9.1. Maquinaria y Equipos.

- Barra con enchape en mármol o madera.
- Vitrina (en forma de horno)
- Lámparas (Balas)
- Lavaplatos y grifería
- Candados
- Estufa
- Pipa de gas (racoeres y mangueras)
- Chispero
- Teléfono
- Computador
- Sistema de video
- Pantalla LCD
- Equipo de sonido
- Caja registradora
- Balanza electrónica
- Nevera
- Mesas
- Sillas
- Barra de servicio
- Termómetros
- Extractor de vapor y humos.

5.9.2. Menaje y Accesorios para Servicio.

- Individuales
- Servilletas
- Limpiones
- Guantes de manipulación
- Cuchillos
- Cuchara
- Espátula
- pinzas
- Servilleteros
- Briseros
- Cubierteros
- Tenedores metálicos
- Tenedores plásticos
- Bandejas plásticas
- Jarras de plástico
- Envase para gaseosa
- Envase para cerveza
- Vasos de vidrio
- Vasos de plástico
- Platos de barro
- Platos de icopor
- Empaques para llevar
- Palilleros
- Palillos
- Pitillos
- Jaboneras
- Jabón para baño
- Jabón para piso
- Papel higiénico
- Traperos
- Escoba
- Recogedor
- Secador de pisos
- Baldes
- Canecas para la basura
- Chupa para el inodoro

5.9.3. Otros.

- Cuadros decorativos
- Aviso corporativo
- Carpa publicitaria
- Acondicionamiento
- Pintura

5.10. Dotación.

La dotación tiene como finalidad ofrecer al empleado una indumentaria adecuada a sus funciones; el vestido y el calzado deben ajustarse a las características y naturalezas propias de las funciones a desarrollar y tiene que ir en línea con los ambientes de los locales que desarrolle en un futuro Lechona Express; por lo tanto, se entregara dos dotaciones a sus empleados (Hombres y mujeres) compuesta por:

- Zapatos Negros de amarrar.
- Pantalón de dril, color negro.
- Filipinas (delantal sobre cintura) de color ocre.
- Blusa para chef color amarillo quemado
- Blusa para chef color blanco.
- Gorro en tela.
- Botón con el logo “Lechona Express”.

La imagen que se muestra a continuación nos detallara un poco, como va a ser la dotación. A esta se le incluirá un botón con el logo de Lechona Express.

Figura 49. Dotación.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

5.11. Parámetros de Seguridad Industrial.

Para la adecuación y adaptación de la venta de lechona en un local comercial se deben tener en cuenta estos parámetros, para dar una buena imagen, seguridad al comprador y generar confianza, además de cumplir con todas las normas de seguridad industrial y de higiene.

5.11.1. Señalización.

Lechona Express implementará en el punto de venta señalización de tipo normativo e informativo, de acuerdo con los requerimientos del código de seguridad para bares y restaurantes. Adicional a lo anterior, una vez se tenga el local en el cual se pondrá en marcha la empresa, se procederá a instalar el plano de la ruta de evacuación y el letrero de ruta de evacuación.

Durante el acondicionamiento de las instalaciones se tendrá en cuenta y se aplicaran los colores para los ductos de agua potable (Azul), tubería de gas (Amarillo) e instalaciones eléctricas (negro, blanco y verde para cables), de acuerdo a su normatividad.

Figura 50. Señalización.



Fuente: www.incoldex.com.co

5.12. Condiciones locativas.

Pisos: En un local de venta de lechona la limpieza debe ser fácil, que a la hora de manipular grasa, o cualquier alimento, si se riega en el piso este no sea absorbido, ni que cause estragos. Los pisos deben estar hechos con materiales que no generen sustancias tóxicas, que sean resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes y antideslizantes. Una cerámica o porcelanato sería ideal a la hora de especificar el producto para el lugar escogido.

Figura 51.Pisos.



Fuente: <http://decoracion2.com/imagenes/2011/08/fotos-de-pisos-ceramicos.jpg>.

Techos: Como el local no va a tener un área grande y se pretende generar sensación de amplitud y comodidad, se modificará el techo según la necesidad, para dar iluminación y claridad a local, usando materiales impermeables, resistentes, de fácil limpieza y en lo posible con acceso a algún punto exterior para realizar la limpieza y desinfección.

Figura 52.Techos.



Fuente: <http://mx.class.posot.com/domos-y-cubiertas-de-policarbonato.img>.

Paredes: En lo posible serán enchapadas con cerámica, ya que es un material resistente, impermeable, no absorbente, con acabado liso y sin grietas. En otras zonas usaremos pinturas plásticas de colores claros que no contengan plomo ni materiales tóxicos que puedan generar inconvenientes por la manipulación de alimentos en el local.

Figura 53. Paredes y barra de servicio.



Fuente: <http://decoracion2.com/imagenes/2011/08/fotos-de-barras-restaurantes.jpg>.

Áreas de acceso: Se deberá disponer de un espacio de acceso cómodo y suficientemente libre de obstáculos para el paso de la persona que atiende y para los visitantes del local, con el fin de dar una buena circulación en el espacio y proporcionar sensación de comodidad.

Figura 54. Áreas de acceso.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación

Áreas de trabajo: Frío con frío: todo lo que produce frío debe estar con otros equipos que generen la misma temperatura en el área de trabajo de la cocina; por ejemplo, neveras y congeladores.

Calor con calor: hornos, estufas y otros equipos que generen calor deben estar en un mismo lugar; por ejemplo, no se debe ubicar una freidora o una plancha asadora al lado de una llave de agua.

Seco con seco: los espacios donde se ubican los platos servidos deben ser secos.

Húmedo con húmedo: los puntos de agua de la cocina (lavaplatos) deben estar alejados de todo en absoluto; sólo deben estar acompañados de un mesón de trabajo.

Figura 55. Áreas de trabajo.



Fuente: <http://cocinas-para-restaurantes.blogspot.html>

Ventilación y sistema de extracción: No se prepararan alimentos como tal en el local, pero si se calentaran. El local donde se comercialice la lechona debe contar con una excelente ventilación, con el fin de prevenir la condensación de vapor, la acumulación de polvo y el exceso de calor. Los sistemas de ventilación comprenden extractores, conductores de aire y campanas. Con este sistema de extracción se debe cumplir una de las normas técnicas (Salud, Seguridad y Ambiente), la cual dice que la concentración de humo en un ambiente no debe exceder el 6% de la concentración de oxígeno.

Figura 56. Ventilación y sistema de extracción.



Fuente: <http://cocinas-para-restaurantes.blogspot.html>

Iluminación: Según el decreto 3075, los restaurantes, bares y cocinas deben tener una iluminación natural y/o artificial adecuada y suficiente, la cual se obtendrá por medio de ventanas, claraboyas y lámparas convenientemente distribuidas. La intensidad no debe ser inferior a 540 lux (59 bujías/pie) en todos los puntos de inspección, 220 lux (20 bujías/pie) en sitios de elaboración, y 110 lux (10 bujías/pie).

Figura 57. Iluminación.



Fuente: www.lijiluminacion.com.mx.

Maquinaria y equipos: Tanto en cocinas (hornos, fogones, freidora, refrigeradores y congeladores), bares (licuadoras y picahielos), como en baños (secadores de manos), los equipos calientes, estufas, hornos, freidoras, entre otros, deben contar con válvulas de control para quemadores abiertos, que se encargan de regular el flujo de gas y a su vez están en capacidad de detectar posibles fugas.

Figura 58. Maquinaria y equipos.



Fuente: <http://cocinas-para-restaurantes.blogspot.html>

Mobiliario: Todas las superficies de contacto directo con el alimento deben tener un acabado liso, libre de porosidad, no absorbente y estar libres de defectos, grietas u otras irregularidades.

Los muebles utilizados en el punto de venta deben ser cómodos, estéticos y fáciles de limpiar. Esto generara un ambiente agradable y practicidad para su organización y limpieza.

Figura 59. Mobiliario.



Fuente: <http://muebles-para-comida.blogspot.com>

Orden, limpieza y mantenimiento: La basura debe recogerse y ser almacenada fuera del punto de venta de lechona en los días que recolecta basuras la empresa distrital de aseo, en contenedores no combustibles, provistos de tapa. El lugar debe ser aseado constantemente, los mesones deben permanecer limpios y desinfectados, todos los implementos de manipulación de la lechona deben permanecer limpios.

Figura 60.Limpieza y mantenimiento.



Fuente: <http://limpieza.cocinas.blogspot.com>

Protección personal: Los elementos de protección personal se suministrarán de acuerdo a las actividades y trabajos que se desempeñen. Los elementos de protección personal son los siguientes:

1. Protección en la cabeza y rostro: Gorro, o cofia.
2. Protección respiratoria: Tapabocas de tela.
3. Protección manos y brazos: Guantes.
4. Protección pies: zapato cerrado de cuero, con suela de caucho adherente.
5. Protección corporal: delantal, pantalón con bolsillos y camisa con cuello.

Figura 61.Elementos de protección personal.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8. ESTUDIO ECONOMICO.

8.1. Determinación de unidades estimadas.

En el capítulo 4 se definieron las unidades de venta promedio, basados en el análisis de mercados realizado previamente. La siguiente tabla indica las cantidades proyectadas de venta que tiene *Lechona Express* estimadas para los próximos 3 años; además se utilizará como base para los cálculos de ingresos y costos de ventas relacionados con el proyecto.

Tabla 37. Unidades estimadas de venta.

UNIDADES ESTIMADAS DE VENTA "LECHONA EXPRESS"					
Mes	LECHONA (Punto de venta)	LECHONA (Canal Industrial)	TAMALES	BEBIDAS	Total
Enero	1.110	10	80	1.190	2.390
Febrero	1.110	12	80	1.190	2.392
Marzo	1.110	17	80	1.190	2.397
Abril	1.110	16	80	1.190	2.396
Mayo	1.110	23	80	1.190	2.403
Junio	1.110	47	80	1.190	2.427
Julio	1.110	22	80	1.190	2.402
Agosto	1.110	25	80	1.190	2.405
Septiembre	1.110	26	80	1.190	2.406
Octubre	1.221	34	80	1.301	2.636
Noviembre	1.221	60	80	1.301	2.662
Diciembre	1.221	224	500	1.721	3.666
AÑO 1	13.651	516	1.380	15.031	30.577
AÑO 2	16.381	673	1.656	18.037	36.747
AÑO 3	19.657	875	1.987	21.644	44.163
TOTAL	49.688	2.064	5.023	54.712	111.487

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.2. Ingresos.

8.2.1. Ingresos operacionales.

Los ingresos operacionales son aquellos ingresos producto de la actividad económica principal de la empresa. Para *Lechona Express* son los resultantes de la comercialización de lechona, tamales, y bebidas, los cuales están discriminados en las siguientes tablas:

Tabla 38. Precio promedio de venta de producto.

PRECIO PROMEDIO DE VENTA	2013	2014	2015
LECHONA (Punto de venta)	8.000	8.400	8.700
LECHONA (Canal Industrial)	230.000	240.000	250.000
TAMALES	3.500	3.700	4.000
BEBIDAS	1.500	1.600	1.700

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 39. Proyección de ventas totales *Lechona Express*. Tiempo: 3 años.

MES	LECHONA (Punto de venta)	LECHONA (Canal Industrial)	TAMALES	BEBIDAS	TOTALES
Enero	\$ 8.878.483	\$ 2.300.000	\$ 280.000	\$ 1.784.716	\$ 13.243.199
Febrero	\$ 8.878.483	\$ 2.760.000	\$ 280.000	\$ 1.784.716	\$ 13.703.199
Marzo	\$ 8.878.483	\$ 3.910.000	\$ 280.000	\$ 1.784.716	\$ 14.853.199
Abril	\$ 8.878.483	\$ 3.680.000	\$ 280.000	\$ 1.784.716	\$ 14.623.199
Mayo	\$ 8.878.483	\$ 5.290.000	\$ 280.000	\$ 1.784.716	\$ 16.233.199
Junio	\$ 8.878.483	\$ 10.810.000	\$ 280.000	\$ 1.784.716	\$ 21.753.199
Julio	\$ 8.878.483	\$ 5.060.000	\$ 280.000	\$ 1.784.716	\$ 16.003.199
Agosto	\$ 8.878.483	\$ 5.750.000	\$ 280.000	\$ 1.784.716	\$ 16.693.199
Septiembre	\$ 8.878.483	\$ 5.980.000	\$ 280.000	\$ 1.784.716	\$ 16.923.199
Octubre	\$ 9.766.332	\$ 7.820.000	\$ 280.000	\$ 1.951.187	\$ 19.817.519
Noviembre	\$ 9.766.332	\$ 13.800.000	\$ 280.000	\$ 1.951.187	\$ 25.797.519
Diciembre	\$ 9.766.332	\$ 51.520.000	\$ 1.750.000	\$ 2.581.187	\$ 65.617.519
AÑO 1	\$ 109.205.347	\$ 118.680.000	\$ 4.830.000	\$ 22.546.002	\$ 255.261.349
AÑO 2	\$ 137.598.737	\$ 161.520.000	\$ 6.127.200	\$ 28.858.883	\$ 334.104.820
AÑO 3	\$ 171.015.573	\$ 218.750.000	\$ 7.948.800	\$ 36.795.076	\$ 434.509.449
TOTAL	\$ 417.819.656	\$ 498.950.000	\$ 18.906.000	\$ 88.199.962	\$ 1.023.875.618

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.2.2. Ingresos no operacionales.

Son aquellos ingresos diferentes a los obtenidos por el desarrollo de la actividad principal de la empresa. Para *Lechona Express* estos ingresos son constituidos por un excedente en el cobro del transporte de las lechonas.

Tabla 40. Ingresos no operacionales *Lechona Express*. Tiempo: 3 años.

MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Enero	\$ 100.000	\$ 136.240	\$ 184.674
Febrero	\$ 120.000	\$ 167.680	\$ 228.127
Marzo	\$ 170.000	\$ 230.560	\$ 315.033
Abril	\$ 160.000	\$ 220.080	\$ 293.306

Mayo	\$ 230.000	\$ 314.400	\$ 423.665
Junio	\$ 470.000	\$ 639.280	\$ 858.193
Julio	\$ 220.000	\$ 303.920	\$ 412.802
Agosto	\$ 250.000	\$ 345.840	\$ 467.118
Septiembre	\$ 260.000	\$ 356.320	\$ 477.981
Octubre	\$ 340.000	\$ 461.120	\$ 619.202
Noviembre	\$ 600.000	\$ 817.440	\$ 1.097.183
Diciembre	\$ 2.240.000	\$ 3.060.160	\$ 4.128.016
TOTAL	\$ 5.160.000	\$ 7.053.040	\$ 9.505.300

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.3. Costos de ventas.

Las siguientes tablas presentan los diferentes costos de ventas en los que incurrirá Lechona Express; Estos costos son los siguientes:

- Costo de compra de los productos.
 - Canal industrial.
 - Punto de venta.
 - Tamales.
 - Bebidas.
- Costo de consumibles por productos.
- Costo total de ventas y de prestación de servicio.
- Costos totales.

Tabla 41 .Costo de compra de productos.

Item	Costo
DETAL	\$ 300.000
Lechona x porción	\$ 3.000
Lechona promedio	\$ 141.649
Tamales	\$ 2.800
Bebidas	\$ 1.100

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

En el momento que se vende un producto, éste debe ser entregado con unos accesorios como son: platos, arepas, tenedores, entre otros; los cuales tienen un costo que *Lechona Express* denomina “Costo de Consumibles”. La siguiente tabla detalla estos costos de ventas y de prestación de servicios.

Tabla 42. Costo de consumibles por producto.

CONSUMIBLES	LECHONA (Punto de venta)	LECHONA (Canal Industrial)	TAMALES	BEBIDAS
SERVILLETAS	\$ 60	\$ -	\$ 60	\$ -
AREPA	\$ 40	\$ 3.200	\$ 40	\$ -
INSULSO	\$ 330	\$ -	\$ -	\$ -
LIMON	\$ 50	\$ -	\$ -	\$ -
EMPAQUE CARTON	\$ 130	\$ -	\$ -	\$ -
CUBIERTOS DESECHABLES	\$ 15	\$ 1.200	\$ -	\$ -
PLATOS DESECHABLES	\$ -	\$ 4.000	\$ 50	\$ -
BOLSAS PLASTICAS	\$ 70	\$ 150	\$ 120	\$ -
TRANSPORTE	\$ 200	\$ -	\$ 143	\$ -
PITILLOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30
PALILLOS	\$ 10	\$ -	\$ -	\$ -
MARGEN DE ERROR 1%	\$ 30	\$ 1.416	\$ 28	\$ 10
TOTAL	\$ 935	\$ 9.966	\$ 441	\$ 40

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 43 .Costo de total de ventas y de prestación de servicio.

	LECHONA (Punto de venta)	LECHONA (Canal Industrial)	TAMALES	BEBIDAS
Precio de Compra	\$ 3.000	\$ 141.649	\$ 2.800	\$ 1.000
Consumible	\$ 935	\$ 9.966	\$ 441	\$ 40
Total Costo de Ventas (Año 1)	\$ 3.935	\$ 151.615	\$ 3.241	\$ 1.040
Total Costo de Ventas (Año 2)	\$ 4.092	\$ 157.680	\$ 3.371	\$ 1.082
Total Costo de Ventas (Año 3)	\$ 4.256	\$ 163.987	\$ 3.505	\$ 1.125

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 44.Costos totales.

MES	LECHONA (Punto de venta)	LECHONA (Canal Industrial)	TAMALES	BEBIDAS	TOTALES
Enero	\$ 4.367.104	\$ 1.516.155	\$ 259.280	\$ 1.237.403	\$ 7.620.248
Febrero	\$ 4.367.104	\$ 1.819.386	\$ 259.280	\$ 1.237.403	\$ 7.925.046
Marzo	\$ 4.367.104	\$ 2.577.463	\$ 259.280	\$ 1.237.403	\$ 8.687.041
Abril	\$ 4.367.104	\$ 2.425.848	\$ 259.280	\$ 1.237.403	\$ 8.534.642
Mayo	\$ 4.367.104	\$ 3.487.156	\$ 259.280	\$ 1.237.403	\$ 9.601.435
Junio	\$ 4.367.104	\$ 7.125.928	\$ 259.280	\$ 1.237.403	\$ 13.259.011
Julio	\$ 4.367.104	\$ 3.335.541	\$ 259.280	\$ 1.237.403	\$ 9.449.036
Agosto	\$ 4.367.104	\$ 3.790.387	\$ 259.280	\$ 1.237.403	\$ 9.906.233
Septiembre	\$ 4.367.104	\$ 3.942.003	\$ 259.280	\$ 1.237.403	\$ 10.058.632
Octubre	\$ 4.803.814	\$ 5.154.927	\$ 259.280	\$ 1.352.823	\$ 11.852.706
Noviembre	\$ 4.803.814	\$ 9.096.929	\$ 259.280	\$ 1.352.823	\$ 15.815.080
Diciembre	\$ 4.803.814	\$ 33.961.870	\$ 1.620.500	\$ 1.789.623	\$ 42.632.576
AÑO 1	\$ 53.715.380	\$ 78.233.593	\$ 4.472.580	\$ 15.631.895	\$ 155.341.686
AÑO 2	\$ 67.036.794	\$ 106.118.714	\$ 5.581.780	\$ 19.508.605	\$ 198.245.893
AÑO 3	\$ 83.661.919	\$ 143.488.900	\$ 6.966.061	\$ 24.346.739	\$ 258.463.619
TOTAL	\$ 204.414.093	\$ 327.841.206	\$ 17.020.421	\$ 59.487.239	\$ 608.762.960

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.4. Gastos generales.

8.4.1. Gastos de Administración.

8.4.1.1. Nómina.

Tabla 45. Gastos de nómina administrativa.

CARGO:	MENSAJERO DOMICILIARIO	TOTAL
Número de Personas	\$ 1	\$ 1
Salario Básico	\$ 589.368	\$ 589.368
Subsidio de transporte	\$ 70.512	\$ 70.512
Aux. rodamiento/papelería	\$ -	\$ -
Prestaciones	\$ 357.321	\$ 357.321
Dotación	\$ -	\$ -
SUB - TOTAL	\$ 1.017.201	\$ 1.017.201

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por sus servicios prestados. Es el reconocimiento a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica.

Tabla 46. Prestaciones sociales y parafiscales.

ITEM	PORCENTAJE
Prima	8,3%
Cesantías	8,3%
Intereses cesantías	1,0%
Vacaciones	4,5%
EPS	8,5%
AFP	12,0%
ARP	2,4%
ICBF	3,0%
Caja de compensación	4,0%
SENA	2,0%
TOTAL	54,1%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.4.1.2. Arrendamiento.

Como se describió anteriormente, el local de *Lechona Express* se ubicará en la localidad de Usaquén; en donde el costo promedio de arriendo para locales comerciales por m² es de \$ 75.000 pesos. El local necesitará un área promedio de 20 m², por lo tanto el costo de alquiler asciende a \$ 1'500.000 pesos.

8.4.1.3. Honorarios.

Lechona Express incurrirá en el gasto de honorarios para un contador, con el fin de tener la información contable al día y disponible para efectos legales. Este costo es de \$ 350.000 pesos.

8.4.1.4. Impuestos.

El impuesto de industria y comercio es un gravamen de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial o de servicios que se realiza en Bogotá en forma ocasional o permanente con o sin establecimientos.

Son responsables de los impuestos de Industria Comercio la persona natural o jurídica o la sociedad de hecho que realice el hecho generador de la obligación tributaria, consistente en el ejercicio de actividades industriales, comerciales o de servicios en la jurisdicción del Distrito Capital¹⁷.

La tarifa correspondiente a la actividad desarrollada (Código CIU 52112)¹⁸, es del 4,14 x 1000. La liquidación del Impuesto de Industria y Comercio será igual al resultado de multiplicar el valor determinado como base gravable por la tarifa correspondiente. (Ver anexo 2).

El impuesto de avisos y tableros es un impuesto accesorio. El hecho generador consiste en la colocación de avisos en la vía pública, estaciones de transporte y cualquier establecimiento público. La tasa equivale al 15% del valor del Impuesto de Industria y Comercio liquidado.

Total de impuestos para el año 2013: \$ 1'215.299 pesos.

¹⁷ Secretaria Distrital de Hacienda. Impuesto Industria, Avisos y Tableros. Disponible en: www.bogota.gov.co.

¹⁸ CIU: Código Industrial Internacional Uniforme.

8.4.1.5. Contribuciones y Afiliaciones.

Registra el valor de los gastos pagados o causados por el ente económico por concepto de contribuciones, aportes, afiliaciones y/o cuotas de sostenimiento, con organismos públicos o privados por mandato legal o libre vinculación¹⁹.

Total Contribuciones y Afiliaciones para el año 2013: \$ 320.000 Pesos.

8.4.1.6. Servicios públicos.

Tabla 47. Servicios públicos.

ACUEDUCTO	
AGUA	
Cargo fijo comercial m3	\$ 20.762
Consumo promedio de \$/m3	\$ 3.526
Consumo promedio de m3	14
Subtotal acueducto	\$ 70.131
ALCANTARILLADO	
Cargo fijo comercial \$	\$ 10.580
Consumo comercial \$/m3	\$ 2.268
Consumo promedio de m3	14
Subtotal alcantarillado	\$ 42.334
OTROS COBROS	
Ajuste a la decena	\$ 3
Facturación	\$ 1.749
Subtotal otros cobros	\$ 1.752
ASEO	
Servicio de aseo no residencial	\$ 39.531
Aporte	\$ 19.766
Subtotal Aseo	\$ 59.297
TOTAL RECIBO ACUEDUCTO	\$ 173.514
ENERGÍA	
Tarifa sector no residencial - Comercial Nivel 1 (<1kV) \$kW*h	\$ 368
Consumo promedio de energía kW*h	170
TOTAL RECIBO DE ENERGÍA	\$ 62.577
GAS NATURAL	
Precio unitario (\$/Kw*h)	\$ 94
Consumo (Kw*h)	100
TOTAL RECIBO GAS NATURAL	\$ 9.400

¹⁹ Contribuciones y Afiliaciones. Disponible en la pagina del Plan Único de Cuentas PUC: <http://puc.com.co>.

ETB S.A. ESP.	
Plan local ilimitado	\$ 57.000
IVA	\$ 6.612
TOTAL RECIBO GAS NATURAL	\$ 63.612
PLAN CELULAR	
Plan local ilimitado	\$ 65.000
IVA	\$ 13.000
TOTAL RECIBO GAS NATURAL	\$ 78.000
TOTAL SERVICIOS POR MES	\$ 323.491

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.4.1.7. Mantenimiento, adecuaciones e instalaciones.

Registra los gastos ocasionados por concepto de mantenimiento y reparaciones que se efectúan en desarrollo del giro operativo del ente económico²⁰. Se asignará una partida presupuestaria de \$600.000 pesos para el mantenimiento locativo.

8.4.2. Gastos de Venta.

8.4.2.1. Nómina.

Tabla 48. Gastos de nómina de ventas.

CARGO:	ADMON PUNTO DE VENTA	GERENTE COMERCIAL	TOTAL
Número de Personas	\$ 1	\$ 1	\$ 2
Salario Básico	\$ 700.000	\$ 1.000.000	\$ 1.700.000
Subsidio de transporte	\$ 70.512	\$ 70.512	\$ 141.024
Comisiones	\$ -	\$ 212.718	\$ 212.718
Prestaciones	\$ 417.227	\$ 694.262	\$ 1.111.489
Dotación	\$ 25.500	\$ -	\$ 25.500
SUB - TOTAL	\$ 1.213.239	\$ 1.977.492	\$ 3.190.731

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Lechona Express entregará 3 dotaciones por año, repartidas en una dotación cada 4 meses; cumpliendo la legislación laboral vigente. La tabla que se muestra a continuación discrimina los gastos de dotación que tendrá la empresa en el transcurso de un año y que ya están contemplados dentro del gasto de la nómina.

²⁰ Contribuciones y Afiliaciones. Disponible en la pagina del Plan Único de Cuentas PUC: <http://puc.com.co>.

Tabla 49. Dotación.

DESCRIPCION	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Zapatos negros de amarrar	3	\$ 40.000	\$ 120.000
Pantalón de dril negro	3	\$ 20.000	\$ 60.000
Filipinas (delantal sobre cintura)	3	\$ 12.000	\$ 36.000
Blusa para chef. Amarillo quemado	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Bulsa blanca para chef	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Gorro en tela	3	\$ 10.000	\$ 30.000
TOTAL			\$ 306.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.4.2.2. Publicidad.

Tabla 50. Gastos de publicidad (de enero a Junio del año 2013).

PUBLICIDAD	CANTIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Aviso corporativo	1	\$ 1.500.000					
Página Web	1	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000
Campaña Facebook y Twitter	1	\$ 400.000				\$ 400.000	\$ 400.000
Volantes	1000	\$ 100.000					\$ 100.000
Tarjetas	1000	\$ 90.000					\$ 90.000
Brochures (tres paginas)	1000	\$ 780.000					
Carpetas de presentación	1000	\$ 650.000					
Cartas	1000	\$ 50.000					
Individuales	1000	\$ 70.000				\$ 70.000	
Porta vasos	1000	\$ 30.000			30000		
Imanes	1000						\$ 90.000
Botones publicitarios	100	\$ 30.000					
Muestra Producto	1	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
TOTAL MES		\$ 3.845.000	\$ 145.000	\$ 145.000	\$ 175.000	\$ 615.000	\$ 825.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 51. Gastos de publicidad (de Julio a Diciembre del año 2013).

PUBLICIDAD	CANTIDAD	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Aviso corporativo	1							\$ -
Página Web	1	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 690.000
Campaña Facebook y Twitter	1		\$ 400.000		\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 1.600.000
Volantes	1000			\$ 100.000		\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 300.000
Tarjetas	1000				\$ 90.000			\$ 90.000
Brochures (tres paginas)	1000							\$ -
Carpetas de presentación	1000							\$ -
Cartas	1000							\$ -
Individuales	1000		\$ 70.000			\$ 70.000		\$ 140.000
Porta vasos	1000	30000			30000		30000	\$ 90.000
Imanes	1000							\$ -
Botones publicitarios	100							\$ -
Muestra Producto	1	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 180.000
TOTAL MES		\$ 175.000	\$ 615.000	\$ 245.000	\$ 665.000	\$ 715.000	\$ 675.000	\$ 8.840.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.4.2.3. Gastos diversos.

Tabla 52. Gastos de seguridad industrial.

DESCRIPCION	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Señalización	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Extintores ABC de 10 libras con base	2	\$ 65.000	\$ 130.000
Botiquin. Set de 37 piezas.	1	\$ 35.000	\$ 35.000
TOTAL			\$ 215.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 53. Gastos de elementos de aseo.

DESCRIPCION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1
Dispensador jabón líquido	\$ 30.000												\$ 30.000
Jaboneras	\$ 40.000												\$ 40.000
Baldes	\$ 20.000												\$ 20.000
Canecas Basura	\$ 75.000												\$ 75.000
Chupa para el baño	\$ 4.000												\$ 4.000
Churusco para inodoro	\$ 4.000												\$ 4.000
Aragan (secador)	\$ 10.000												\$ 10.000
Recogedor	\$ 10.000						\$ 10.000						\$ 20.000
Escoba	\$ 16.000						\$ 16.000						\$ 32.000
Trapero	\$ 16.000			\$ 16.000			\$ 16.000			\$ 16.000			\$ 64.000
Guantes de caucho	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 163.200
Limpiones	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 108.000
Esponjillas.	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 43.200
Jabon líquido x 500ml	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000
Jabon para piso	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 180.000
Jabon para loza Axion	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000
Desinfectante X 1000ml	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Papel higienico x 12 rollos	\$ 17.000			\$ 17.000			\$ 17.000			\$ 17.000			\$ 68.000
TOTAL	\$ 327.200	\$ 85.200	\$ 85.200	\$ 118.200	\$ 85.200	\$ 85.200	\$ 144.200	\$ 85.200	\$ 85.200	\$ 118.200	\$ 85.200	\$ 85.200	\$ 1.389.400

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 54. Gastos de útiles y papelería.

DESCRIPCION	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Resma de papel 500 hojas	1	\$ 6.900	\$ 6.900
Otros utiles	1	\$ 25.000	\$ 25.000
TOTAL			\$ 31.900

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 55. Total gastos diversos.

MES	Elementos de Aseo y Desinfeccion	Seguridad Industrial	Utiles y papeleria	TOTAL
Enero	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
Febrero	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
Marzo	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
Abril	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
Mayo	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
Junio	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
Julio	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
Agosto	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
Septiembre	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
Octubre	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
Noviembre	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
Diciembre	\$ 113.283	\$ 17.917	\$ 31.900	\$ 163.100
AÑO 1	\$ 1.359.400	\$ 215.000	\$ 382.800	\$ 1.957.200
AÑO 2	\$ 1.413.776	\$ 223.600	\$ 398.112	\$ 2.035.488
AÑO 3	\$ 1.470.327	\$ 232.544	\$ 414.036	\$ 2.116.907
TOTAL	\$ 4.243.503	\$ 671.144	\$ 1.194.948	\$ 6.109.595

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.5. Inversiones.

Para la puesta en marcha de Lechona Express se necesitan equipos tales como estufa, nevera, vitrina para el mostrador, etc., los cuales son necesarios para la operación de la empresa; Adicional a lo anterior, se tendrán en cuenta artículos de lencería como cuchillos, tenedores, pinzas, entre otros.

La inversión de maquinaria, equipos y lencería deberá realizarse con anterioridad de la apertura del local en cuestión.

Las tablas que se presentan a continuación muestran claramente estos rubros con sus respectivos costos.

Tabla 56. Maquinaria y equipos.

DESCRIPCION	CANT.	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
Vitrina (En forma de horno)	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Barra con enchape y obra de mano	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Barra de servicio	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Lamparas (Balas)	8	\$ 35.000	\$ 280.000
Mesas Y Sillas (por Juego)	4	\$ 400.000	\$ 1.600.000
Nevera	1	\$ 835.154	\$ 835.154
Termometro digital para alimentos	1	\$ 37.000	\$ 37.000
Extractor de vapores y humos	1	\$ 485.901	\$ 485.901
Lavaplatos industrial con poceta y griferias	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Estufa Whirlpool WDBCRTIM de 60 cm.	1	\$ 300.115	\$ 300.115
Pipa de gas (40lb) con regulador	2	\$ 80.000	\$ 160.000
Racores y Manguera	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Chispero	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Caja registradora Casio PCR T 280	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Balanza electrónica digital Premier ED-1035	1	\$ 84.900	\$ 84.900
Computador portatil	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Sistema de Vigilancia (Camaras IP, Grabador)	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Equipo de sonido Sony	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Televisor LDC 32". LG	1	\$ 650.000	\$ 650.000
Telefono	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Candados	3	\$ 30.000	\$ 90.000
TOTAL			\$ 12.356.070

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 57. Menaje y accesorios para servicio.

DESCRIPCION	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Cafetera para tinto marca Samurai	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Olleta Chocolatera	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Olla en aluminio Imusa	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Sarten con teflon Imusa	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Cacerola para huevos	3	\$ 12.000	\$ 36.000
Cuchillo Industrial para cocina	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Espatula con mango en madera	2	\$ 6.000	\$ 12.000
Cuchara en acero inoxidable Inca.	2	\$ 3.000	\$ 6.000
Pinzas para cocina	2	\$ 5.000	\$ 10.000

Platos de barro	50	\$ 4.000	\$ 200.000
Tenedores Metálicos	50	\$ 2.000	\$ 100.000
Vasos de vidrio	30	\$ 3.000	\$ 90.000
Servilleteros	6	\$ 10.000	\$ 60.000
Palilleros	6	\$ 3.000	\$ 18.000
Briseros	6	\$ 25.000	\$ 150.000
Cubiertero plástico	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Bandejas plásticas	4	\$ 12.000	\$ 48.000
Jarras de plastico	4	\$ 5.000	\$ 20.000
Envase de gaseosa (canastas)	10	\$ 20.000	\$ 200.000
Envase de cerveza (canastas)	3	\$ 25.000	\$ 75.000
TOTAL			\$ 1.215.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.6. Depreciaciones y Amortizaciones.

La inversión correspondiente a maquinaria y equipos se estima depreciar en un lapso de 5 años; el menaje y accesorios para servicio en un lapso de tiempo de 1 año.

La inversión para el acondicionamiento del local se amortiza en 3 años.

Tabla 58. Depreciaciones y amortizaciones.

DEPRECIACIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Maquinaria y equipos	\$ 2.471.214	\$ 2.471.214	\$ 2.471.214
Menaje y accesorios para servicio	\$ 1.215.000	\$ 1.263.600	\$ 1.314.144

AMORTIZACIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Acondicionamiento y pintura	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.334

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.7. Determinación del capital de trabajo.

Capital de trabajo es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. El capital de trabajo requerido por *Lechona Express* es de \$21'000.000 de pesos; tal y como lo explican las siguientes tablas.

Tabla 59. Balance de apertura *Lechona Express*.

ACTIVO	
CONCEPTO	VALOR
CAJA	\$ 6.428.930
MAQ Y EQUIPO	\$12.356.070
OTROS ACTIVOS: MENAJE	\$ 1.215.000
DIFERIDOS	\$ 1.000.000
TOTAL ACTIVO	\$21.000.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 60. Efectivo necesario para cubrir la operación de los 2 primeros meses.

EFECTIVO	
CONCEPTO	MES 1
Nomina	\$ 2.500.904
Arrendamientos	\$ 1.500.000
Honorarios	\$ 350.000
Servicios	\$ 387.103
Pública	\$ 653.333
Diversos	\$ 165.600
TOTAL	\$ 5.556.940

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Tabla 61. Patrimonio.

PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	\$21.000.000

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.8. Punto de equilibrio.

Lechona Express encontrará su punto de equilibrio en el mes 9,48; ósea aproximadamente el 14 de septiembre de 2013, de acuerdo al análisis realizado.

Este valor se estableció dividiendo los costos fijos totales entre la diferencia de los costos variables totales y los ingresos totales. Posteriormente, este valor fue multiplicado por 12 meses, obteniendo el punto de equilibrio de la empresa.

Tabla 62. Punto de equilibrio.

DESCRIPCIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
Ingresos	\$ 255.261.349
Costos Variables	\$ 152.053.448
Ingreso - Costos Variables	\$ 103.207.901
Costos Fijos	\$ 81.283.576
Ingreso - Costos Variables	\$ 103.207.901
Costos Fijos / Ingreso - Costos Variables	0,79
Multiplicado por 12 meses	12
PUNTO DE EQUILIBRIO	MES 9,48

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.9. TMAR. Tasa mínima aceptable de rendimiento.

Debido a que el proyecto fue calculado a un tiempo de 3 años, el equipo de investigación contempla compensar la inflación, calculando el índice inflacionario de un 40%. El premio de riesgo estimado es del 5%, por lo tanto la TMAR resultante es:

TMAR: 40% inflación + 5% premio al riesgo + $(0,4 \times 0,05) = 0,47\%$

8.10. Estado de Resultados.

El estado de resultados es una parte vital en una proyección financiera ya que muestra las posibilidades que tiene el proyecto de generar utilidades. En el anexo 3 se muestra el estado de resultados detallado mensual para los tres años iniciales.

Tabla 63. Estado de resultados.

Estado de resultados	2013	2014	2015
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos Operacionales	255.261.349	334.104.820	434.509.449
Costos directos de prestación de servicios	152.053.448	198.245.893	258.463.619
	0	0	0
Utilidad Bruta	103.207.901	135.858.927	176.045.830
Margen Bruta	41,8%	42,1%	41,9%
	0	0	0
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	0	0	0

Nomina Administración	12.206.407	12.816.728	13.457.564
Arrendamientos	18.000.000	18.720.000	19.468.800
Honorarios	4.200.000	4.368.000	4.542.720
Impuestos	1.215.299	1.590.673	2.068.699
Contribuciones y Afiliaciones	320.000	332.800	346.112
Servicios	4.645.231	4.831.040	5.024.282
Mantenimiento, Adecuaciones e Instalaciones	600.000	624.000	648.960
Total Gastos Administrativos	41.186.938	43.283.241	45.557.138
	0	0	0
GASTOS DE VENTAS	0	0	0
Personal	38.288.765	40.203.204	42.213.364
Publicidad	7.840.000	8.133.600	8.438.944
Diversos	1.987.200	2.066.688	2.149.356
Total Gastos De Ventas	48.115.965	50.403.492	52.801.663
	0	0	0
EBITDA	13.904.998	42.172.194	77.687.029
Margen EBITDA	-0,16%	8,15%	14,26%
	0	0	0
DEPRECIACIONES y AMORTIZACIONES	0	0	0
Total Amortizaciones	333.333	333.333	333.333
Total Depreciaciones	3.686.214	3.734.814	3.785.358
TOTAL Depreciaciones y Amortizaciones	4.019.547	4.068.147	4.118.691
	-	-	-
Utilidad Operacional	9.885.451	38.104.047	73.568.338
Margen Operacional	-2,05%	6,67%	13,10%
	0	0	0
Otros Ingresos	5.160.000	7.403.000	10.500.000
	0	0	0
	0	0	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15.045.451	45.507.047	84.068.338
	0	0	0
Impuesto Renta	4.964.999	15.472.396	28.583.235
	0	0	0

UTILIDAD NETA	10.080.452	30.034.651	55.485.103
MARGEN NETO	-0,29%	5,57%	9,92%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.11. Balance.

En el balance general se destacan las 3 cuentas principales que son activos, pasivos y patrimonio. Este estado financiero es un resumen en donde a cada cuenta se le asigna un valor en dinero para así identificar que tanto tiene la empresa en activos, cual es su nivel de deudas y su patrimonio financiero.

La solidez financiera de cualquier sociedad empresarial se debe comenzar a construir a través de una herramienta dispuesta por el Código de Comercio, la reserva legal. Se trata de una reserva creada para proteger el patrimonio de la sociedad en caso de pérdidas²¹.

En el caso de las sociedades anónimas, la reserva debe ser igual al 50% del capital suscrito, y se conformará por el 10% de las utilidades de cada periodo. Se debe destinar el 10% de las utilidades líquidas para la reserva legal, hasta que se cumpla con el tope del 50% exigido por la ley. Una vez alcanzado ese valor, ya no es obligatorio seguir apropiando el 10%, pero en el momento que el valor de las reservas se vea disminuido, debe procederse nuevamente a destinar el 10% hasta alcanzar de nuevo el 50% del capital suscrito para el caso de las sociedades por acciones, y del capital aportado y/o pagado en el caso de las sociedades limitadas.

Se calcula sobre las utilidades líquidas del ejercicio (utilidades netas de impuestos luego de haber restado o disminuido todos los costos y gastos propios del normal ejercicio de la sociedad).

Como observación final decimos entonces que, La sociedad puede disponer según su antojo, de la parte de las reservas que excedan del 50%. En tales circunstancias, la empresa puede proceder a capitalizar las reservas, a distribuirlas, o a darles cualquier otro uso que considera pertinente.

Dentro del estudio financiero realizado, Lechona Express contempla la reserva legal del 10% tal como lo muestra el siguiente balance. (Ver Anexo 4).

²¹ Reserva legal. Disponible en: <http://plandecuentas.com.co/la-reserva-legal.html>

Tabla 64. Balance primer año.

BALANCE GENERAL	2012	2013	2013	2013	2013	2013	2013
	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13
ACTIVOS							
DISPONIBLE	6.428.930	1.255.853	996.457	1.000.691	991.832	1.261.105	3.172.186
DEUDORES	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	-	550.000	500.000	450.000	400.000	350.000	300.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6.428.930	1.805.853	1.496.457	1.450.691	1.391.832	1.611.105	3.472.186
ACTIVOS FIJOS	12.356.070	17.062.786	16.553.628	16.094.470	15.688.312	15.482.378	14.549.666
OTROS ACTIVOS (MENAJE Y DIFERIDOS)	2.215.000	2.085.972	1.956.944	1.827.917	1.698.889	1.569.861	1.440.833
TOTAL ACTIVO	21.000.000	20.954.611	20.007.029	19.373.077	18.779.033	18.663.343	19.462.686
PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR	-	-	-	-	-	-	-
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	-	63.051	128.292	70.716	140.337	77.286	180.853
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	-	218.812	218.812	218.812	218.812	218.812	218.812
OBLIGACIONES LABORALES	-	588.076	1.176.064	1.764.051	2.352.038	2.940.026	2.181.480
PROVISION DE RENTA	-	-585.879	-1.114.146	-1.498.386	-1.911.431	-2.122.838	-1.642.912
ESTIMADOS Y PROVISIONES	-	860.061	860.061	860.061	860.061	860.061	860.061
TOTAL PASIVO	-	1.144.122	1.269.082	1.415.254	1.659.817	1.973.347	1.798.295
CAPITAL SOCIAL	21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000
RESERVA LEGAL+OTRAS RESERVAS	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD (PERDIDA) ACUMULADA	-	-	-1.189.511	-2.262.054	-3.042.177	-3.880.785	-4.310.004
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-	-1.189.511	-1.072.543	-780.123	-838.607	-429.220	974.395
TOTAL PATRIMONIO	21.000.000	19.810.489	18.737.946	17.957.823	17.119.215	16.689.996	17.664.391
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	21.000.000	20.954.611	20.007.028	19.373.077	18.779.033	18.663.343	19.462.686
BALANCE GENERAL		2013	2013	2009	2009	2009	2009
		jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
ACTIVOS							
DISPONIBLE		3.312.559	3.898.938	4.418.033	6.302.061	10.309.165	26.678.097
DEUDORES							
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		250.000	200.000	150.000	100.000	50.000	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		3.562.559	4.098.938	4.568.033	6.402.061	10.359.165	26.678.097
ACTIVOS FIJOS		14.343.732	14.137.797	13.931.863	13.725.928	13.519.994	13.314.059
OTROS ACTIVOS (MENAJE Y DIFERIDOS)		1.311.806	1.182.778	1.053.750	924.722	795.694	1.930.267
TOTAL ACTIVO		19.218.096	19.419.512	19.553.645	21.052.712	24.674.853	41.922.423
PROVEEDORES			-	-	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR			-	-	-	-	-
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS		76.191	155.668	80.571	174.923	122.822	435.227
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA		218.812	218.812	218.812	218.812	218.812	218.812
OBLIGACIONES LABORALES		2.769.468	3.357.455	3.945.442	4.533.430	5.121.417	4.362.872
PROVISION DE RENTA		-1.883.124	-2.036.920	-2.161.910	-1.892.390	-873.926	4.964.999
ESTIMADOS Y PROVISIONES		860.061	860.061	860.061	860.061	860.061	860.061
TOTAL PASIVO		2.041.408	2.555.076	2.942.977	3.894.836	5.449.186	10.841.971
CAPITAL SOCIAL		21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000
RESERVA LEGAL+OTRAS RESERVAS		-	-	-	-	-	-
UTILIDAD (PERDIDA) ACUMULADA		-3.335.609	-3.823.312	-4.135.564	-4.389.332	-3.842.124	-1.774.334
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO		-487.704	-312.252	-253.768	547.208	2.067.790	11.854.786
TOTAL PATRIMONIO		17.176.688	16.864.436	16.610.668	17.157.876	19.225.666	31.080.452
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO		19.218.096	19.419.512	19.553.645	21.052.711	24.674.852	41.922.423

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8.12. Flujo de Caja.

Ver detalle en anexo 5.

Tabla 65. Flujo de caja.

FLUJO METODO DIRECTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	255.261.349	334.104.820	434.509.449
	-	-	-
Costos Directos	152.053.448	198.245.893	258.463.619
	-	-	-
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-	-	-
Nomina Administración	6.753.791	7.011.407	7.281.805
Arrendamientos	18.000.000	18.720.000	19.468.800
Honorarios	4.200.000	4.368.000	4.542.720
Impuestos	780.072	6.411.067	17.351.665
Contribuciones y Afiliaciones	320.000	332.800	346.112
Servicios	4.645.231	4.831.040	5.024.282
Mantenimiento, Adecuaciones e Instalaciones	600.000	624.000	648.960
Acondicionamiento local	-	-	-
Salida Provisiones (cesantias, prima, vacaciones)	2.693.065	7.190.590	7.550.026
Total Gastos Administrativos	37.992.159	49.488.905	62.214.370
	-	-	-
GASTOS DE VENTAS	-	-	-
Personal	38.288.765	40.203.204	42.213.364
Publicidad	8.840.000	7.633.600	7.938.944
Diversos	1.987.200	2.066.688	2.149.356
Total Gastos De Ventas	49.115.965	49.903.492	52.301.663
	-	-	-
	-	-	-
GENERACIÓN INTERNA	16.099.777	36.466.531	61.529.797
	-	-	-
Otros Ingresos	5.160.000	7.403.000	10.500.000
Otros Egresos	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
Caja Mínima	2.400.000	2.400.000	2.400.000
	-	-	-
	-	-	-
FCL	18.859.777	41.469.531	69.629.797

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

9. EVALUACIÓN ECONÓMICA

9.1. Métodos de evaluación.

Los aspectos más importantes para influir en la decisión de un proyecto son la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VPN (valor Presente Neto). Con base en la tabla que se muestra a continuación, Lechona Express cuenta con un VPN de \$ 95'510.465 y una TIR del 164%; lo cual indica que el retorno de la inversión es bastante interesante, ya que es un proyecto que genera altos beneficios de rentabilidad en periodos cortos a pesar de su ciclo comercial estacional.

Tabla 66. Flujo de caja.

	HOY	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Tasa de desc.
Cash Flow	-\$ 21.000.000	\$ 18.859.777	\$ 41.469.531	\$ 69.629.797	4,70%
Factor descuento	100%	96%	91%	87%	
Valor presente	-\$ 21.000.000	\$ 18.013.158	\$ 37.829.949	\$ 60.667.358	
VPN	\$ 95.510.465				
TIR	134%				

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

9.2. Indicadores Económicos.

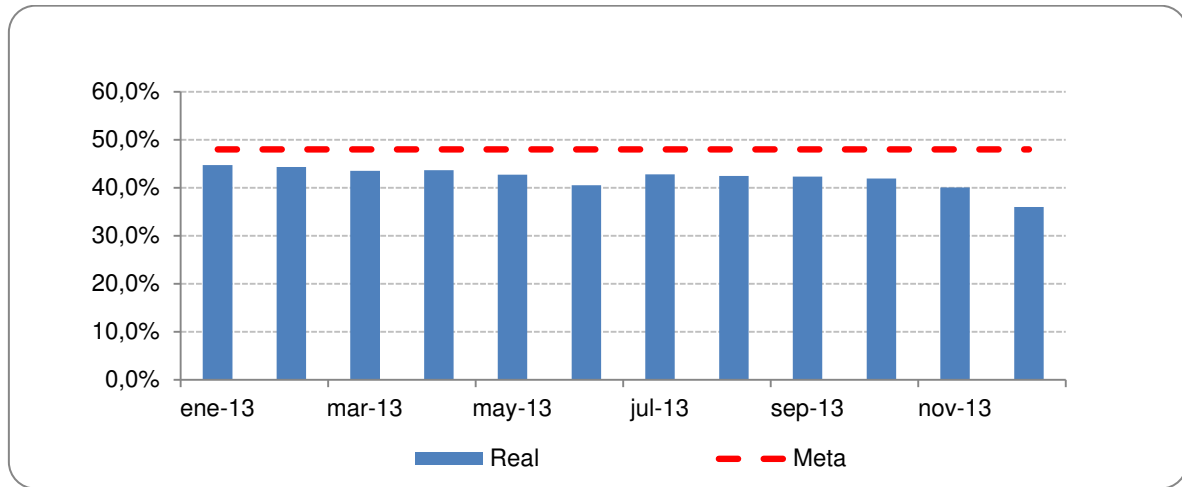
Indicador de margen bruto: nos expresa el porcentaje determinado de la utilidad bruta (Ventas netas – Costos de ventas) que se está generando por cada peso vendido. Para Lechona Express relativamente es cercano el comportamiento de estos dos aspectos analizados, lo cual indica una tendencia estable.

Tabla 67. Margen Bruto.

INDICADORES FINANCIEROS	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
Margen Bruto %												
Real	44,7%	44,3%	43,5%	43,7%	42,7%	40,5%	42,8%	42,4%	42,3%	41,9%	40,1%	36,0%
Meta	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 62. Margen Bruto.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

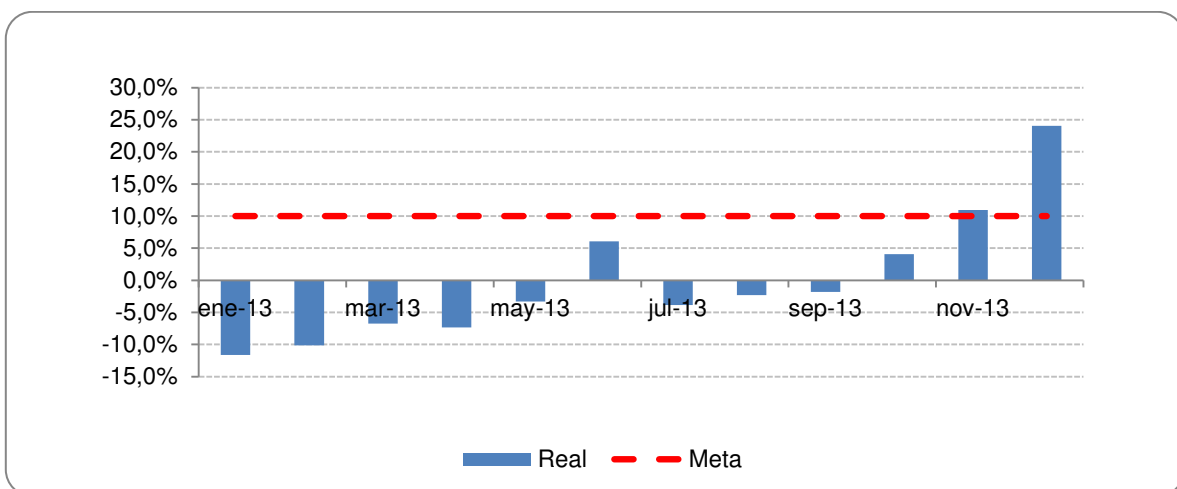
Indicador Ebitda. Por medio de este indicador se puede analizar los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Es importante analizar la marcha base de la empresa.

Tabla 68. Margen Ebitda.

INDICADORES FINANCIEROS	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
Margen Ebitda %												
Real	-11,6%	-10,1%	-6,7%	-7,4%	-3,3%	6,1%	-3,8%	-2,3%	-1,8%	4,1%	10,9%	24,1%
Meta	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 63. Margen Ebitda.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

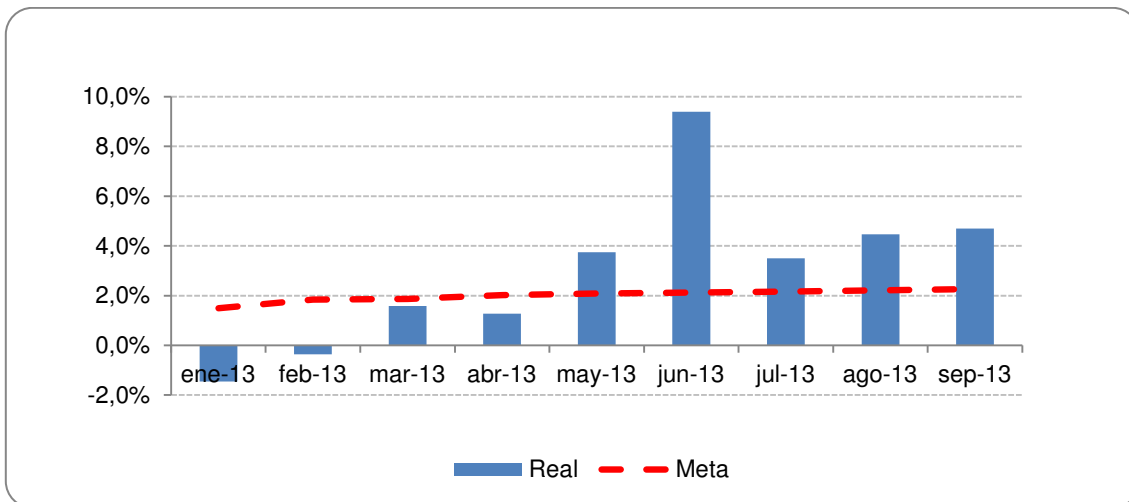
Indicador de utilidad neta. Por medio de este indicador podemos conocer la utilidad real que deja Lechona Express, conocer y tomar decisiones acerca de los rendimientos de los activos.

Tabla 69. Utilidad neta.

INDICADORES FINANCIEROS	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
Utilidad Neta %												
Real	-1,5%	-0,4%	1,6%	1,3%	3,7%	9,4%	3,5%	4,5%	4,7%			
Meta	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%	2,1%	2,1%	2,2%	2,2%	2,3%			

Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Figura 64. Utilidad neta.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

8. ANALISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL

8.1. Descripción de la empresa.

Nombre de la empresa: *Lechona Express*.

Tipo de empresa: Venta y distribución de lechona.

Ramo al que pertenece: Alimentos.

Empresa de venta y distribución de lechona con presencia inicialmente en la ciudad de Bogotá, enfocada en la comercialización de uno de los productos típicos más importantes del país, que hasta el momento se ha desarrollado de manera artesanal y bajo administraciones deficientes.

8.1.1. Misión.

La misión de “*Lechona Express*” es satisfacer los gustos y necesidades a nuestros clientes de Bogotá y áreas de influencia de la Sabana a través de la Lechona, producto típico Colombiano; proporcionando altos valores nutricionales y generando una excelente experiencia de vida.

Nos preocupamos por estructurar continuamente un modelo de negocio sostenible, garantizando una rentabilidad y un crecimiento continuo en las unidades de negocio de la compañía.

Estamos comprometidos con programas de capacitación para nuestro personal en aras de ofrecer un excelente servicio y asesoría a quienes puedan necesitarlo. Buscamos generar bienestar y oportunidades de desarrollo para nuestros clientes, proveedores y empleados de la compañía.

8.1.2. Visión.

Todos apasionadamente, construyendo la lealtad del consumidor para toda la vida.

“El cuerpo y alma de un negocio como el de un restaurante, hostel, taberna, o bar lo constituyen sus empleados. La comida más gustosa, servida en el más adorable ambiente, puede convertirse en aserrín en la boca si es servida por un personal arrogante o rudo”. (Brian Cooper, 2002).

8.1.3. Políticas de la empresa.

- Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes.
- Ofrecer los mejores estándares en la presentación de los platos.
- Lograr el mejor ambiente laboral con el fin de lograr un excelente trabajo en equipo.
- La esencia de un buen servicio es una buena actitud.

8.1.4. Valores de *Lechona Express*.

- El cliente es primero.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia
- Respeto mutuo.
- Trabajo en equipo.
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento.
- Conducta ética responsable.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Respetar a los demás.

8.2. Estructura orgánica de la empresa.

El organigrama de trabajo para *Lechona Express*, estará compuesto por los siguientes cargos:

Figura 65. Organigrama de *Lechona Express*.



Fuente: Datos generados por el equipo de investigación.

Casi todos los nuevos restaurantes comienzan como sociedades. Cada socio aporta una cualidad única al negocio. Uno puede ser el especialista financiero o de negocio, otro puede tener varios años de experiencia en el manejo de un restaurante parecido. (Brian Cooper, 2002)

8.2.1. Descripción de Procedimientos *Lechona Express*.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. *Lechona Express* implementará los procedimientos mencionados a continuación y que se encuentran ubicados en el anexo 6.

- Procedimiento de gestión administrativa.
- Procedimiento de compras
- Procedimiento de gestión comercial.

8.2.2. Descripción de cargos *Lechona Express*.

La estructura de *Lechona Express* estará compuesta por 4 cargos, como se observa en el organigrama anterior.

Lechona Express tendrá un Director comercial, un contador, un mensajero y el administrador del punto de venta. (Ver anexo 7) donde se describen funciones de cada cargo con detenimiento.

Nombre del Cargo: Director Comercial y de mercadeo.

Jefe inmediato: Inversionistas.

Perfil: Profesional con experiencia mínima 5 años en el área comercial, manejo de personal y servicio al cliente.

Funciones:

- Determinar las metas y objetivos para *Lechona Express*.
- Realizar las proyecciones financieras de la compañía.
- Crear planes de desarrollo para los productos de la empresa.
- Proyectar metas de ingresos para *Lechona Express*.
- Determinar las metas y objetivos para *Lechona Express*.
- Auditar el servicio prestado en los puntos de venta de *Lechona Express*.
- Autorizar anulaciones de cuentas
- Revisar el estado de los equipos y reportar novedades.
- Auditar inventarios diarios y mensuales de cada uno de los puntos de venta.
- Diseñar e implementar programas de seguridad industrial y salud ocupacional para la empresa.

Nombre del Cargo: Contador.

Jefe inmediato: Gerente General y gerente comercial.

Perfil: Contador público o profesional en ciencias económicas o afines.

Experiencia: 1 año como contador.

Funciones:

- Planear y desarrollar el calendario de compromisos tributarios.
- Elaborar y presentar los estados financieros en las fechas establecidas.
- Hacer reportes contables y tributarios para la toma de decisiones.
- Coordinar los recursos que interactúen en el proceso contable.
- Velar por el cumplimiento del presupuesto asignado.
- Recopilar la información necesaria para la elaboración de estados financieros.
- Emisión y recepción de facturas.
- Contabilidad de control de gastos.

Nombre del cargo: Administrador de punto de venta.

Jefe inmediato: Gerente Comercial.

Perfil: Escolaridad mínima bachillerato, Sólidos conocimientos en el área de alimentos y bebidas. Trabajo bajo presión. Preferible experiencia mínima de 1 año en el área.

Funciones:

- Atención y servicio al cliente.
- Recibir a los clientes, entregar el menú y tomar la orden.

Nombre del cargo: Domiciliarios:

Jefe inmediato: General Comercial.

Perfil: Sentido de ubicación, agilidad y alto sentido de responsabilidad. Excelente presentación personal, capacidad de trabajo bajo presión y actitud de servicio al cliente.

Experiencia mínima de 6 meses.

Funciones:

- Distribuir los productos de Lechona Express a los domicilios de cada uno de los clientes.
- Recaudar el dinero de los pedidos y entregarlo a la caja en el punto de venta.
- Verificar Las direcciones de los pedidos antes de salir a entregarlos.
- Llevar junto con el pedido las facturas de venta a los clientes.

8.3. Aspectos Legales.

8.3.1. Tipo de Sociedad.

Lechona Express será constituida como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S) por ser este tipo de sociedad la que mejor se adapta a las condiciones y objetivos del negocio.

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ha sido diseñada para facilitar trámites, reducir costos y tener más flexibilidad en las organizaciones colombianas. Este modelo ayudará a las empresas a desarrollar mecanismos de gobierno corporativo a la medida de sus necesidades, entre otras ventajas, introduce un tipo social híbrido, con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades.

Este nuevo tipo de sociedad brinda las ventajas de las sociedades anónimas y les permite diseñar mecanismos de direccionamiento de las empresas de acuerdo a las necesidades. Las S.A.S se encuentran estipuladas y reguladas por medio de la ley 1258 de 2005.²²

Las características principales de este tipo de sociedad son las siguientes:

- La sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta por el monto de sus respectivos aportes.
- La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza es siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Las sociedades por acciones simplificada (S.A.S.) pueden constituirse con cualquier monto de capital social y con cualquier cantidad de empleados.
- Las sociedades por acciones simplificada pueden constituirse y funcionar con uno o varios accionistas (ya sean estas personas jurídicas o persona naturales)
- Las sociedades por acciones simplificada se puede constituir con un documento privado en lugar de hacerse con una escritura pública.
- La duración de las S.A.S. puede ser indefinida.
- A las S.A.S. no se les exige tener todos los órganos de administración que sí se les exigen a las sociedades anónimas clásicas reguladas en el Código de Comercio (Asamblea de Accionistas y Junta directiva) pues es suficiente con que tengan solamente a su representante legal.

²² Ley 1258, Sociedades por acciones simplificada, diciembre 05, año 2008. Disponible en: www.secretariassenado.gov.com

- Las S.A.S. no están sujetas a los cubrimientos mínimos de capital suscrito y capital pagado que se les exige a las sociedades anónimas clásicas reguladas en el código de Comercio.

8.3.2. Personería jurídica.

La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Lechona Express será una persona jurídica, que ejercerá derechos y cumplirá obligaciones a nombre de ésta, la empresa como tal es la que asume todos los derechos y las obligaciones; esto implica que las deudas u obligaciones que pueda contraer están garantizadas y se limitan sólo a los bienes que pueda tener a su nombre (tanto capital como patrimonio). Este tipo de personería jurídica permite aumentar las posibilidades para poder acceder a créditos financieros ya que generalmente los bancos o entidades financieras se muestran más dispuestos a conceder préstamos a Personas Jurídicas antes que a Personas Naturales.

8.3.3. Actividad económica y comercialización.

De acuerdo a la legislación colombiana, los establecimientos comerciales son regidos por la Ley 232 de 1995,²³ por medio de la cual se establecen los siguientes requisitos básicos:

- a) Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio.
- b) Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979²⁴ y demás normas vigentes sobre la materia.
- c) Tener matrícula mercantil vigente de la cámara de comercio de la respectiva jurisdicción.
- d) Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o, quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento.

Adicionalmente, se tendrán en cuenta las normas sanitarias establecidas en el Decreto 3075 de 1997²⁵, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones para las instalaciones, el manejo de equipo, el almacenamiento y procesamiento de alimentos y el aseguramiento y control de calidad.

²³ Ley 232, normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales, diciembre 26, año 1995.

Disponible en: www.alcaldiabogota.gov.co.

²⁴ Ley 9, código sanitario nacional, enero 24, año 1979. Disponible en: www.secretariassenado.gov.co.

²⁵ Decreto 3075 de 1997. Disponible en: www.invima.gov.co

8.3.4. Régimen- IVA.

En lo que respecta al impuesto a las ventas (IVA), pertenece al régimen común, debido a las siguientes características que cumple el negocio y que difieren del régimen simplificado;

- Patrimonio bruto superior a los 80 millones de pesos.
- Ingresos brutos mayores a 60 millones de pesos como producto de su actividad.
- Monto de las consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras superior a los 80 millones de pesos.
- Lo anterior implica que *Lechona Express* tiene la obligación de facturar, presentar declaración cada dos meses, cobrar el IVA y pagarlo a la Dirección de Impuestos Nacionales (DIAN).

8.4. Permisos esenciales para el funcionamiento del punto de venta.

Permiso Sanitario: Es el documento expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, por el cual se autoriza a un microempresario para fabricar y vender alimentos de consumo humano, en el territorio nacional.

Ante la Secretaría Distrital de Salud: Se solicitará el curso de manipulación de alimentos. Se debe solicitar además la licencia sanitaria en el hospital o CAMI más cercano al establecimiento; para esto se debe enviar una carta, con la cual se solicita la visita en la que se realizan los siguientes procedimientos: frotis de garganta y uñas, se exige un botiquín y manual de higiene. Por último el ente da algunas recomendaciones y un plazo para cumplir con los requisitos.

Ante el Cuerpo Oficial de Bomberos: Se debe tener un concepto del Cuerpo Oficial de Bomberos. Para esto se debe enviar una carta con la cual se solicita la visita al punto de venta. En esta visita se tienen en cuenta los planes de evacuación establecidos con su debida señalización, la existencia de extintores y un plan de emergencias por escrito. En caso de existir alguna falencia se concede un tiempo prudencial para cumplir con tales requerimientos.

Ante el DAMA: Ante el DAMA se debe solicitar el permiso de vertimientos, así como la solicitud de certificado de cumplimiento y registros de avisos.

Ante el INVIMA: Ante el INVIMA se realiza la solicitud de registro sanitario, la solicitud certificada de calidad de alimentos y el certificado de capacidad de producción técnica.

Ante la Secretaría de Gobierno: Ante la Secretaría de Gobierno se expide el permiso de la apertura del punto de venta, así como el permiso de horario.

Ante la DIAN: A la DIAN se le solicita la numeración de facturas y las actualizaciones y cancelaciones de las mismas.

8.5. Medidas de seguridad e higiene.

La política del gobierno en cuanto a la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios, se reglamenta por el régimen de permisos sanitarios (Decreto No 4444 de 2005).²⁶ Este es de carácter obligatorio y se utiliza para la vigilancia sanitaria y control de calidad de los alimentos. Este documento es expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA); y autoriza a un microempresario para fabricar y vender alimentos de consumo humano en el territorio nacional.

En materia de restaurantes y establecimientos de consumos de alimentos, todos aquellos que se encuentren en los artículos 36, 37, 38, 39 y 40, del capítulo VIII; están exentos de las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos previstas en el Título II del Decreto 3075 de 1997.

Los restaurantes y establecimientos de consumos de alimentos, tal como dispone la ley, son igualmente regidos por el código de comercio. El cual dispone de todas las leyes mercantiles aplicables.

8.6. Contratación.

Lechona Express anunciará las vacantes tan ampliamente como pueda. Utilizará los medios escritos convencionales que pueden alcanzar una buena audiencia. Utilizará avisos de empleo en donde incluirán una breve descripción del negocio, las condiciones del cargo, y demás; así mismo se incluirá un número telefónico al que podrán llamar los interesados.

Proceso de selección:

Una vez atraído el mayor número de personas, con las condiciones básicas, será el momento de empezar a elegir a las personas que ocuparán los puestos disponibles.

Los instrumentos que se utilizarán en el proceso de selección serán:

- El formulario de solicitud, con su respectiva hoja de vida.
- Las referencias serán comprobadas cuidadosamente.
- Información de jefes anteriores, a quienes se les preguntará sobre el empleado, en cuanto a su forma de ser, de trabajar, cumplimiento; entre otras.

²⁶ Decreto 444 de 2005. Disponible en: www.alcaldiabogota.gov.co

- Entrevistas, en las cuales se formularán preguntas abiertas, ya que estas harán que el candidato hable todo lo posible, en ella se podrá mirar si ellos cuentan con las destrezas necesarias.
- Desempeño del candidato en el trabajo, su habilidad para relacionarse con los clientes, los directivos y los colegas de trabajo durante un periodo de prueba.

Orientación y entrenamiento:

Una vez seleccionados los integrantes del equipo de *Lechona Express*, se realizará un programa de orientación y entrenamiento inicial.

Se preparará un paquete de orientación para cada nuevo empleado, el cual incluirá lo siguiente:

- Una presentación escrita de *Lechona Express* donde se encuentre la misión del negocio, se dé a conocer la idea del negocio, del sueño que se quiere lograr y así de esta forma tener el mejor equipo posible.
- Una descripción escrita del cargo que van a desempeñar, junto con una
- lista de las tareas que se espera que cumpla.
- Planos del local, menú y cualquier otro material que pueda ayudarle al nuevo empleado a conocer pronto la operación del negocio y que se sienta como en casa en el menor tiempo posible.
- Todos los papeles legales, como los convenios de nómina, salarios. Etc.

Estímulos y disciplina:

En *Lechona Express*, se les dejará a los empleados, bien en claro lo que se espera de ellos y lo que ellos pueden esperar a cambio; también deberán entender las consecuencias de un mal desempeño, descuido de sus tareas o deshonestidad; es por esto que se les tratará con equidad y justicia, y lo más importante de todo, ¡es dar buen ejemplo!

Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño en *Lechona Express*, se realizará, 2 veces al año, evento en el cual los socios se reunirán con cada uno de sus empleados a discutir constructivamente su desempeño comparado con las expectativas que se tienen de cada uno. En esta se les harán preguntas a los empleados tales como: ¿Se sienten apreciados en el trabajo?, ¿Qué aspectos de su trabajo pueden mejorarse? etc.

Así mismo en *Lechona Express* se fijarán metas y plazos para el mejoramiento.

La evaluación de desempeño se hará siempre de manera positiva y constructiva.

8.7. Seguridad Laboral.

Afiliación a la aseguradora de riesgos profesionales:

Una vez elegida la Aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP), *Lechona Express*, deberá llenar una solicitud de vinculación de la empresa al sistema general de riesgos profesionales dependiendo del grado y la clase de riesgo de las actividades desarrolladas. La ARP establecerá la tarifa de riesgo, la cual es un porcentaje total de la nómina y debe ser asumida por *Lechona Express*.

Régimen de seguridad social:

Lechona Express deberá inscribir a alguna entidad promotora de salud (EPS) a todos sus empleados, quienes podrán elegir libremente a que entidad desean vincularse. Una vez elegida la EPS, *Lechona Express*, deberá adelantar el proceso de afiliación mediante el diligenciamiento de los formularios suministrados por la EPS seleccionada.

Fondo de pensiones y cesantías:

Se debe afiliar a todos los miembros de *Lechona Express* al fondo de pensiones, el cual podrá ser elegido por el trabajador. Una vez elegido el fondo se debe llenar la solicitud de vinculación suministrada por el fondo.

Aportes Parafiscales.

Para realizar la respectiva inscripción, se debe adquirir un formulario en la caja de compensación donde se desee afiliar a la empresa; la caja de compensación familiar entregará adjunto el formulario de afiliación al ICBF²⁷ y al SENA.²⁸

²⁷ Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Disponible en: www.icbf.gov.co

²⁸ Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Disponible en: www.sena.edu.co

CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado y analizado todos los aspectos que deben tenerse en cuenta en la realización de un Plan de Negocios, se puede concluir:

La idea del negocio tuvo buena acogida en la investigación de mercados, esto se puede ver claramente reflejado en algunas de las respuestas a las preguntas de la encuesta. Así mismo, las mejoras en el producto sugeridas por los encuestados constituyeron un aporte muy valioso para el desarrollo y el mejoramiento del concepto de *Lechona Express*.

Según los resultados arrojados por el estudio de la situación del sector, fundamentado en datos y estadísticas históricas que refleja un crecimiento en las cifras del sector de restaurantes, el análisis de la competencia y del mercado objetivo en relación con la investigación de mercados, se puede concluir que hay un mercado deseoso de consumir lechona, esto a su vez permite suponer un nivel de ventas considerable y un crecimiento importante a lo largo de los 3 primeros años de funcionamiento de *Lechona Express*.

El análisis de las operaciones permitió definir y fundamentar procesos y procedimientos claros y estructurados que constituyen la cadena de valor del negocio y la forma en la que los mismos se deben llevar a cabo.

Se identificaron las directrices estratégicas de la empresa por medio de la misión, la visión, los valores y los objetivos; de igual forma se determinó la cantidad y la calidad del talento humano requerido, y la estructura organizacional más apropiada para la satisfacción de los clientes y el buen funcionamiento de la empresa.

Gracias al análisis financiero y económico se estableció la viabilidad del negocio, que determinaron los esfuerzos financieros a tener en cuenta durante los primeros años.

Los aspectos citados anteriormente muestran que el negocio desde el punto de vista de mercadeo, operativo, legal y financiero es viable, con gran acogida en el mercado de las comidas y con unas proyecciones financieras interesantes.

BIBLIOGRAFÍA

ACODRES. (2012). *Siglas de la Asociación Colombiana de Industria Gastronómica. Informe de resultados sobre la industria gastronómica Colombiana. Año 2009*. Recuperado de www.acodres.com.co.

ALCALDIA DE BOGOTÁ. (1995). *Ley 232, normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. Diciembre 26 de 1995*. Recuperado el 01 de agosto de 2012 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co>

BANCO DE LA REPÚBLICA. (2012). *Informe de la junta directiva al Congreso de la Republica. Marzo de 2010*. Recuperado el 11 de noviembre de 2011 de <http://www.banrep.gov.co/documentos/junta-directiva/informe-congreso2009/marzo2009.pdf>

Brian Cooper, B. F. (2002). *Como iniciar y administrar un restaurante*. Norma.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. (2009). *Encuesta de opinión empresarial Fedesarrollo 2009. Tablero de indicadores de Bogotá 2009. Enero de 2009*. Recuperado el 3 de marzo de www.ccb.org.co

CONGRESO DE LA REPUBLICA. (2008). *Ley 1258 de 2008. Sociedades por acciones simplificadas, Diciembre 5 de 2008*. Recuperado el 13 de junio de 2012 de <http://www.secretariassenado.gov.com>

CONGRESO DE LA REPUBLICA. (1979). *Ley 9 de 1979. De la protección del medio ambiente. Enero 24 de 1979*. Recuperado el 13 de junio de 2012 de <http://www.secretariassenado.gov.com>

DANE. (2012) *Índice de desempleo en Colombia - Departamento Administración Nacional de Estadística*. Enero 3 de 2012. Recuperado el 20 de febrero de <http://www.dane.gov.co>

DANE. (2005) *Censo general 2005. Cálculos de la Secretaría Distrital de Planeación – Dirección de Información, Cartografía y Estadística*. Noviembre 3 de 2006. Recuperado el 20 de febrero de <http://www.dane.gov.co>

DANE. (2010). *Censos de Población. Proyecciones Municipales 1985 – 2016: Total Ciudad. DAPD, Subdirección de desarrollo social, Área de Desarrollo Humano: Estimaciones por Localidad*. Recuperado el 20 de febrero de <http://www.dane.gov.co>

Freund, J. (1992). *Estadística elemental*. Ciudad de México: Pearson.

INVIMA. (2005). Decreto 4444 de 2005, *Reglamentación de permisos sanitarios para establecimientos de alimentos*. Marzo 4 de 2005. Recuperado el 28 de octubre de 2011 de http://www.invima.gov.co/portal/documents/.../decreto_4444_2005.pdf.

Kotler, P. (2008). *Fundamentos del Marketing*. Madrid: Pearson.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. (1997). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA. Decreto 3075 de 1997*. Recuperado el 28 de octubre de 2011 de <http://web.invima.gov.co/portal/faces/index.jsp>

Ramirez, C. (2011). *Presentacion sobre Investigación Comercial. Departamento de Postgrados. Universidad de la sabana*. Bogotá D.C.

THE GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT. (2008 – 2009). *Work Economic Forum. Junio 19 de 2009*. Recuperado el 3 de julio de 2012 de <http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>.

Torres, I. (Junio 14 de 2012). El negocio de lechona más famoso de internet. *Portafolio*, 14.

Páginas Web Consultadas:

<http://www.acodres.com.co>
<http://www.alcaldiadebogota.gov.co>
<http://www.alimentoselgordo.com>
<http://www.banrep.gov.co>
<http://www.blogspot.com>
<http://www.ccb.org.co>
<http://www.dane.gov.co>
<http://www.dinero.com>
<http://www.homecenter.com.co>
<http://www.icbf.gov.co>
<http://www.incoldex.com.co>
<http://www.invima.gov.co>
<http://www.lechoneriadondejimmy.com>
<http://www.lechoneriadonaresu.com>
<http://www.lechoneriedgar.com>
<http://www.lechonerialaespecialdeltolima.com>
<http://www.lechonerialagustosita.com>
<http://www.lechonatolimenseenlata.com>
<http://www.lijiluminacion.com.mx>
<http://www.mercadolibre.com.co>
<http://www.portafolio.com.co>
<http://www.rafaeluribe.gov.co>
<http://www.ricalechona.com>
<http://www.secretariassenado.gov.com>

<http://www.sena.edu.co>
<http://www.weforum.org>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quemado) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHONA EN BOGOTÁ.
3	AUTOR(es)	CUEVAS MENDEZ DORIS CAROLINA - MANCIPE AVILA FERNANDO ANTONIO.
4	AÑO Y MES	2012 - AGOSTO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	TORRES JAIME
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El presente documento muestra la estructura del plan de negocios de distribución y comercialización de lechona, en la empresa <i>Lechona Express</i>. Uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento, en Colombia es el de las comidas y alimentos las condiciones para la creación de un negocio como el que hemos concebido <i>Lechona Express</i>, están dadas en virtud de las necesidades, que están sustentadas en la investigación de mercados, donde se busca incorporar una empresa y ofrecer un lugar con nuevas alternativas de consumo de comida típica, a un precio asequible y con las ventajas que ofrece la comida rápida.</p> <p>The following document includes the Business Plan to distribute and commercialize lechona by the company Lechona Express.</p> <p>One of the most growing economy sectors is the Food Industry, the conditions to create a business like Lechona Express are supported by the results of the Market Research. It shows the necessity of the market to establish a business of typical food, at a good price and with the advantages of fast food.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Distribución, comercialización, lechona, comida, rápida.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector servicios.
9	TIPO DE ESTUDIO	PLAN DE NEGOCIOS.
10	OBJETIVO GENERAL	Comercializar y distribuir lechona, como una comida rápida en Bogotá, Indagar el mercado de la lechona específicamente en la localidad de Usaquén, cuáles son las diferentes costumbres de los consumidores y como es la presencia de la competidores, con el fin de diseñar una estrategia para introducir en <i>Lechona Express</i> .

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Establecer cuáles deben ser las características del producto y cuáles serían las expectativas a satisfacer en los consumidores, indagando además con qué frecuencia consumen actualmente lechona los habitantes de la localidad de Usaquén.</p> <p>Identificar las necesidades, los patrones de comportamiento y los hábitos de consumo para este producto.</p> <p>Puntualizar el Target en el cual deben estar encaminados los esfuerzos de la empresa para adaptar la oferta y la estrategia de marketing que se empleará.</p> <p>Identificar y conocer los puntos de vista del consumidor acerca del producto, con el fin de tenerlos en cuenta e implementar las sugerencias dentro de la estrategia.</p> <p>Definir el precio de venta del producto al consumidor final y realizar la proyección de ventas de la empresa.</p> <p>Generar recordación de la marca y posicionar a Lechona Express, como una empresa que lleva la lechona tradicional a su máxima expresión de sabor y presentación.</p> <p>Hacer que el punto de venta de Lechona Express sea un sitio para degustar y consumir platos de excelente calidad y compartir momentos especiales.</p> <p>Crear convenios de comercialización de nuestros productos.</p> <p>Lograr lealtad en el cliente y penetrar el mercado con un producto mejorado.</p> <p>Lechona Express deberá cumplir el presupuesto de ventas estimado de acuerdo a la proyección de ventas definida por el equipo de investigación.</p> <p>Lograr una participación en el mercado del 0.4% (40 personas entre 1.000) durante el primer año.</p> <p>Las ventas estimadas para el año 2 y el año 3, tendrán un crecimiento del 30% mas el IPC proyectado para estos años. Este crecimiento será aplicado para el producto principal.</p>
12	RESUMEN GENERAL	<p>La idea de la creación de una empresa distribuidora y comercializadora de lechona, se basa en ofrecer un plato criollo y tradicional de la gastronomía típica Colombiana, de una manera diferente, ya que hasta el momento se ha desarrollado de una forma artesanal y bajo administraciones deficientes. Este plan define la estructura detallada de la distribución y venta de lechona con las ventajas de una comida rápida, convirtiéndose en una excelente alternativa que permitirá a los bogotanos tener un mercado más amplio del que existe actualmente.</p> <p>El objetivo principal de este trabajo es, en primera instancia, demostrar la viabilidad de un proyecto que se justifica con la necesidad de creación de una empresa que aumente el nivel de consumo, de uno de los productos típicos más importantes del país,</p> <p>En segunda instancia, el objetivo es hacer realidad este proyecto y poder cumplir el sueño de tener nuestra propia empresa, además de demostrar nuestra aptitud y conocimientos para la creación de una empresa y poner nuestro granito de arena en la economía Colombiana.</p> <p>Finalmente, esperamos iniciar un camino en el mundo de los negocios, específicamente en el sector de las comidas típicas y rápidas, que actualmente vive un auge extraordinario, gracias a la calidad de nuestros alimentos y las habilidades de nuestros Chef colombianos.</p>

13	<p>CONCLUSIONES.</p>	<p>Luego de haber desarrollado y analizado todos los aspectos que se deben tener en cuenta en la realización de un Plan de Negocios, se puede concluir:</p> <p>La idea del negocio tuvo buena acogida en la investigación de mercados, esto se puede ver claramente reflejado en algunas de las respuestas a las preguntas de la encuesta. Así mismo, las mejoras en el producto sugeridos por los encuestados constituyeron un aporte muy valioso para el desarrollo y el mejoramiento del concepto de Lechona Express. Según los resultados arrojados por el estudio de la situación del sector, fundamentado en datos y estadísticas históricas que refleja un crecimiento en las cifras del sector de restaurantes, el análisis de la competencia y del mercado objetivo en relación con la investigación de mercados, se puede concluir que hay un mercado deseoso de consumir lechona, esto a su vez permite suponer un nivel de ventas considerable y un crecimiento importante a lo largo de los 3 primeros años de funcionamiento de Lechona Express.</p> <p>El análisis de las operaciones permitió definir y fundamentar procesos y procedimientos claros y estructurados que constituyen la cadena de valor del negocio y la forma en la que los mismos se deben llevar a cabo.</p> <p>Se identificaron las directrices estratégicas de la empresa por medio de la misión, la visión, los valores y los objetivos; de igual forma se determinó la cantidad y la calidad del talento humano requerido, y la estructura organizacional más apropiada para la satisfacción de los clientes y el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p>Gracias al análisis financiero y económico se estableció la viabilidad del negocio, que determinaron los esfuerzos financieros a tener en cuenta durante los primeros años.</p> <p>Los aspectos citados anteriormente muestran que el negocio desde el punto de vista de mercadeo, operativo, legal y financiero es viable, con gran acogida el mercado de las comidas y con unas proyecciones financieras interesantes.</p>
		<p>ACODRES. (2012). Siglas de la Asociación Colombiana de Industria Gastronómica. Informe de resultados sobre la industria gastronómica Colombiana. Año 2009. Recuperado de www.acodres.com.co.</p> <p>ALCALDIA DE BOGOTÁ. (1995). Ley 232, normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. Diciembre 26 de 1995. Recuperado el 01 de agosto de 2012 de http://www.alcaldiabogota.gov.co</p> <p>BANCO DE LA REPÚBLICA. (2012). Informe de la junta directiva al Congreso de la Republica. Marzo de 2010. Recuperado el 11 de noviembre de 2011 de http://www.banrep.gov.co/documentos/junta-directiva/informe-congreso2009/marzo2009.pdf</p> <p>Brian Cooper, B. F. (2002). Como iniciar y administrar un restaurante. Norma.</p> <p>CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. (2009). Encuesta de opinión empresarial Fedesarrollo 2009. Tablero de indicadores de Bogotá 2009. Enero de 2009. Recuperado el 3 de marzo de www.ccb.org.co</p> <p>CONGRESO DE LA REPUBLICA. (2008). Ley 1258 de 2008. Sociedades por acciones simplificadas, Diciembre 5 de 2008. Recuperado el 13 de junio de 2012 de http://www.secretariasenado.gov.com</p> <p>CONGRESO DE LA REPUBLICA. (1979). Ley 9 de 1979. De la protección del medio ambiente. Enero 24 de 1979. Recuperado el 13 de junio de 2012 de http://www.secretariasenado.gov.com</p> <p>DANE. (2012) Índice de desempleo en Colombia - Departamento Administración Nacional de Estadística. Enero 3 de 2012. Recuperado el 20 de febrero de http://www.dane.gov.co</p>

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

DANE. (2005) Censo general 2005. Cálculos de la Secretaría Distrital de Planeación – Dirección de Información, Cartografía y Estadística. Noviembre 3 de 2006. Recuperado el 20 de febrero de <http://www.dane.gov.co>

DANE. (2010). Censos de Población. Proyecciones Municipales 1985 – 2016: Total Ciudad. DAPD, Subdirección de desarrollo social, Área de Desarrollo Humano: Estimaciones por Localidad. Recuperado el 20 de febrero de <http://www.dane.gov.co>

Freund, J. (1992). Estadística elemental. Ciudad de México: Pearson.

INVIMA. (2005). Decreto 4444 de 2005, Reglamentación de permisos sanitarios para establecimientos de alimentos. Marzo 4 de 2005. Recuperado el 28 de octubre de 2011 de http://www.invima.gov.co/portal/documents/.../decreto_4444_2005.pdf.

Kotler, P. (2008). Fundamentos del Marketing. Madrid: Pearson.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. (1997). Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA. Decreto 3075 de 1997. Recuperado el 28 de octubre de 2011 de <http://web.invima.gov.co/portal/faces/index.jsp>

Ramirez, C. (2011). Presentacion sobre Investigación Comercial. Departamento de Postgrados. Universidad de la sabana. Bogotá D.C.

THE GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT. (2008 – 2009). Work Economic Forum. Junio 19 de 2009. Recuperado el 3 de julio de 2012 de <http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>.

Torres, I. (Junio 14 de 2012). El negocio de lechona más famoso de internet. Portafolio , 14.

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA