

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA ESPECIALIZADA
EN PRODUCTOS GOURMET



JOSÉ VICENTE FORERO HERNÁNDEZ
CLAUDIA PAOLA YAÑEZ CHIRIVI
LORENA MARCELA TICORA ALTURO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA ESTRATEGICA
CHIA, CAMPUS PUENTE DEL COMÚN
2012

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA ESPECIALIZADA
EN PRODUCTOS GOURMET

JOSÉ VICENTE FORERO HERNÁNDEZ
CLAUDIA PAOLA YAÑEZ CHIRIVI
LORENA MARCELA TICORA ALTURO

PLAN DE NEGOCIO

Asesor
FRANCISCO ZUÑIGA CASTAÑEDA
Asesor académico

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA ESTRATÉGICA
CHÍA, CAMPUS PUENTE DEL COMÚN
2012

CONTENIDO

CONTENIDO	3
LISTADO DE TABLAS.....	8
LISTADO DE FIGURAS.....	10
ANEXOS.....	11
RESUMEN EJECUTIVO	12
INTRODUCCIÓN	16
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	17
1.1. MACROENTORNO	17
1.1.1 Económico.....	17
1.1.1.1 Información del sector en Colombia.....	18
1.1.1.2 Otras Cifras Macroeconómicas	19
1.1.2 Político.....	21
1.1.3 Social.....	22
1.1.3.1 Factores demográficos	22
1.1.3.2 Grupos de presión	23
1.1.3.3 Salud	23
1.1.3.4 Educación	23
1.1.4 Legal.....	24
1.2 MICROENTORNO.....	26
1.2.1 Comportamiento del sector gourmet en Colombia.....	26
1.2.2 Comportamiento del sector gourmet en Latinoamérica	26
1.2.3 Demanda.....	27
1.2.4 Precio	28
1.2.5 Ciclo de vida	29
2 ESTUDIO DE MERCADO	30
2.1 ANÁLISIS Y ESTUDIO DEL MERCADO.....	30
2.1.1 Tendencias del Consumidor.....	30
2.1.2 Segmentación	31

2.1.2.1	Potencialidad del mercado: Localidades de Bogotá	32
2.1.3	Prueba de concepto.....	34
2.1.4	Encuesta.....	35
2.1.5	Muestreo.....	36
2.1.6	Conclusiones de la entrevista de profundidad	36
2.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	37
2.3	DEFINICIÓN DEL MERCADO	41
2.3.1	Mercado potencial	41
2.3.2	Mercado meta.....	42
2.3.3	Porción del mercado.....	42
3	DETERMINACIÓN ESTRATÉGICA.....	43
3.1	RECOLECCIÓN DE DATOS	43
3.1.1	Análisis de Factores Internos: Matriz EFI.....	43
3.1.2	Análisis de Factores Externo: Matriz EFE.....	44
3.1.3	Matriz del perfil Competitivo.....	45
3.2	ANÁLISIS COMPARATIVO	46
3.2.1	Matriz DOFA y DOFA Cruzado	46
3.3	PROPUESTA DE VALOR.....	47
3.3.1	Ciclo de experiencia del cliente.....	47
3.3.2	Curva de valor InFussion.....	49
3.3.3	Formulación propuesta de valor	49
3.4	MISIÓN	50
3.5	VISIÓN	50
3.6	VALORES CORPORATIVOS.....	50
4	ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	51
4.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	51
4.1.1	Perfiles y funciones.....	51
4.2	ORGANIGRAMA	53
5	ASPECTOS LEGALES	54
5.1	COMERCIALES	54
5.1.1	Estructura jurídica y tipo de sociedad	54

5.2	TRIBUTARIO.....	55
5.3	LABORALES.....	55
5.3.1	Esquema de contratación y remuneración	56
6	ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADEO	57
6.1	PRECIO	57
6.1.1	Estrategia de Precio.....	57
6.1.2	Definición de precios por referencia de la competencia	58
6.2	PLAN DE COMUNICACIÓN Y MEDIOS	61
6.3	DISTRIBUCIÓN	65
6.3.1	Esquema de distribución	65
6.4	PRODUCTO - SERVICIO.....	66
7	ASPECTOS TÉCNICOS.....	68
7.1	MONTAJE LOCATIVO DE INFUSION.....	68
7.1.1	Costos del Montaje	69
7.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EN PUNTO DE VENTA.....	69
7.2.1	Proceso de la orden del consumidor.....	70
7.2.1.1	Ciclo de Pedido	70
7.2.1.2	Tiempo de procesamiento de la orden al consumidor	71
7.2.1.3	Tiempo de empaque o embalaje de producto.....	71
7.2.1.4	Tiempo de entrega al consumidor	73
7.2.2	Procesamiento de órdenes con proveedores.....	73
7.2.3	Proceso de calidad en la recepción del producto	73
7.3	PROCESO DE ALMACENAMIENTO.....	74
7.3.1	Tipo de Almacenamiento:.....	75
7.3.2	Proceso para productos refrigerados.....	75
7.4	PROCESO DE ETIQUETA MARCA INFUSION	75
7.5	SELECCIÓN DE PROVEEDORES NACIONALES - DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS..	76
7.6	FORMA DE PAGO A PROVEEDORES	76
7.7	INVENTARIO POR REFERENCIA	76
7.8	RED DE PARTNERS.....	77
7.8.1	Proveedores	77

7.8.2	Ficha técnica y comercial de proveedores.....	79
7.9	COSTOS DE MANTENIMIENTO DE LA TIENDA ESPECIALIZADA.....	80
8	ASPECTOS FINANCIEROS	81
8.1	INVERSIÓN INICIAL.....	81
8.2	FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	81
8.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	82
8.3.1	Proyección de ventas durante el primer año	82
8.3.2	Proyección de ventas anual (a 5 años).....	83
8.4	MARGEN SOBRE EL COSTO	84
8.5	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	84
8.6	ESTADO DE RESULTADOS.....	85
8.7	FLUJO DE CAJA	86
8.7.1	Flujo de caja del primer año	86
8.7.2	Flujo de caja a 5 años.....	87
8.8	BALANCE GENERAL	88
8.8.1	Balance general del inicio del proyecto.....	88
8.8.2	Balance general a 5 años.....	89
8.9	FLUJO DE CAJA NETO	90
8.10	INDICADORES FINANCIEROS.....	90
8.10.1	VPN y TIR del proyecto.....	90
8.10.2	VPN y TIR de los inversionistas	91
8.10.3	Periodo de recuperación.....	91
8.11	CONCLUSIONES FINANCIERAS.....	92
9	ANÁLISIS DE RIESGOS	93
9.1	RIESGOS FINANCIEROS.....	93
9.2	RIESGOS DE PRODUCCIÓN	94
9.3	RIESGOS DEL MERCADO:	94
10	RECOMENDACIONES	96
11	BIBLIOGRAFIA	97
12	TABLAS.....	99
13	FIGURAS.....	121

14 ANEXOS..... 130

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Estados Financieros de The Tea House.....	41
Tabla 2. Matriz EFI- Análisis de Factores Internos.....	43
Tabla 3. Matriz EFE- Análisis de factores Externos.....	44
Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo.....	45
Tabla 5. Costos generales de la creación de InFussion	54
Tabla 6. Plan de medios.....	64
Tabla 7. Descripción del montaje de InFussion	69
Tabla 8. Ficha técnica de proveedores de InFussion	79
Tabla 9. Costo de mantenimiento de la tienda especializada.....	80
Tabla 10. Inversión Inicial	81
Tabla 11. Financiación del proyecto	81
Tabla 12. Amortización del crédito.....	82
Tabla 13. Proyecciones de ventas primer año	82
Tabla 14. Proyecciones de ventas anuales (a 5 años)	83
Tabla 15. Número de tirillas mensuales	85
Tabla 16. Estado de Pérdidas y Ganancias a 5 años	86
Tabla 17. Flujo de caja del primer año	86
Tabla 18. Flujo de caja del inversionista a 5 años	87
Tabla 19. Prueba de liquidez corriente.....	88
Tabla 20. Indicador de rotación de inventarios.....	88
Tabla 21. Balance general del inicio del proyecto	88
Tabla 22. Balance general a 5 años	89
Tabla 23. Distribución de utilidades	90
Tabla 24. Flujo de Caja Neto.....	90
Tabla 25. VPN y TIR del proyecto	91
Tabla 26. VPN y TIR del inversionista	91
Tabla 27. Periodo de recuperación	92

Tabla 28. Periodo de recuperación	92
Tabla 29: Matriz de Evolución de las principales Variables Macroeconómicas.....	99
Tabla 30. Calificación de riesgo en Colombia	100
Tabla 31. Distribución de los estratos en Bogotá.....	100
Tabla 32. Entrevistas de profundidad a público objetivo.....	102
Tabla 33. Estados Financieros de Arflina Ltda y The Tea House	106
Tabla 34. Matriz DOFA y DOFA Cruzado.....	108
Tabla 35. Inventario inicial a nivel de referencia.....	110
Tabla 36. Datos diarios de los mercados latinoamericanos, abril 29 2012.....	120

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Localidades de Bogotá.....	32
Figura 2. Sectorización por estratos de Bogotá.....	33
Figura 3. Ciclo de Experiencia del Cliente en las Tiendas Gourmet	47
Figura 4. Estrategias de InFussion aplicadas al Ciclo de Experiencia de Compra en Tiendas Gourmet.....	48
Figura 5. Curva de Valor InFussion	49
Figura 6. Oferta de valor InFussion	50
Figura 7. Organigrama InFussion.....	53
Figura 8. Curva de precios elástica	57
Figura 9. Curva de precios elástica inversa	57
Figura 10. Marca InFussion.....	62
Figura 11. Ejemplo de Adwords.....	63
Figura 12. Esquema de distribución	66
Figura 13. Piso de venta de InFussion	68
Figura 14. Descripción general del proceso de InFussion	70
Figura 15. Proceso de pago en InFussion	71
Figura 16. Empaques que se usarán en InFussion.....	71
Figura 17. Layout de la trastienda de InFussion.....	74
Figura 18. Distribución de productos gourmet y margen comercial	84
Figura 19. Portafolio de Best Choice Ltda	121
Figura 20. Portafolio Indes Ltda Alimentos Grumman	124
Figura 21. Portafolio Compania Ltda.....	125
Figura 22. Portafolio Insualimentos SAS	126
Figura 23. Portafolio Colanta.....	127
Figura 24. Portafolio Spiral Foods	128

ANEXOS

Anexo 1. Prototipo de InFussion	130
---------------------------------------	-----

RESUMEN EJECUTIVO

1. Concepto

“A través de los sentidos, la experiencia de compra se hace inolvidable”.

En un ambiente donde se combinarán variedad de olores, colores, sonidos y sabores exclusivos, de productos nacionales e importados, los clientes encontrarán todo lo que buscan para tener la mejor experiencia gourmet. Esta idea dará origen la creación de un espacio dedicado al delicatessen, en donde tan importante como el producto serán el nivel de asesoría y servicio. Ese lugar será InFussion.

2. Justificación

El cambio del panorama para el empresario Colombiano, provocado por los resultados de los programas del Gobierno en aspectos económicos, sociales y de seguridad, las facilidades de acceso a préstamos para PYMES, los beneficios en la creación de negocios y la convergencia de una creciente demanda de productos alimenticios de alta gama, con el aumento de la inversión extranjera en Colombia, genera un ambiente de mercado adecuado para el surgimiento de negocios orientados a la cultura gourmet. En este contexto se creará InFussion, una tienda especializada para amantes de la buena mesa.

3. Objetivo:

Presentar un modelo de negocio rentable, para los inversionistas que buscan generar valor a sus excedentes, basado en:

- Generar una propuesta de valor diferencial en el mercado gourmet, enfocada en la experiencia del consumidor y en las técnicas de servicio, sobre la simple venta de productos.
- Crear una estrategia efectiva de comunicación y mercadeo, a través del predominio del contacto uno a uno con el cliente, por encima del contacto masivo.
- Implementar procesos de calidad exigentes, tanto a nivel de proveedores como internamente, que garanticen un producto con estándares superiores en el mercado y por los cuales llegue a ser reconocido.
- Lograr una dinámica de entendimiento de las necesidades particulares del consumidor, a través de técnicas de servicio basadas en la relación uno a uno.

4. Propuesta de valor y descripción del producto

“Una experiencia diferente en la compra de productos gourmet.”

InFussion será un delicatessen, inspirado en la experiencia del cliente a través del servicio. Esta tienda especializada contará con personal calificado y entrenado para ofrecer una atención personalizada, acorde a la exigencia del público, basada en:

- Oferta de productos, diversos y exclusivos, de origen nacional e importados.
- Variedad de ambientes, acondicionados según las categorías de productos ofrecidos.
- Sistema de audio e iluminación acordes con los orígenes de los productos.
- Generación de sensaciones a través de colores, olores y sabores de las degustaciones.
- Productos seleccionados bajo estándares de alta calidad.
- Inclusión de productos con marca propia.

5. Potencial del mercado en cifras

InFussion estará orientado principalmente a los estratos 4, 5 y 6 de las localidades de Chapinero y Usaquén, equivalente a 397.400 personas, según último informe del DANE¹.

El público objetivo serán personas entre los 30 y 55 años, es decir el 33.22% del mercado identificado, lo cual corresponde a una cifra potencial aproximada de 132.000 personas, que son compradores en promedio de una tirilla de compra de \$198.000 aproximadamente trimestralmente de este tipo de productos. Lo anterior permite proyectar un potencial de ventas anuales de cerca de \$600 millones en el primer año.

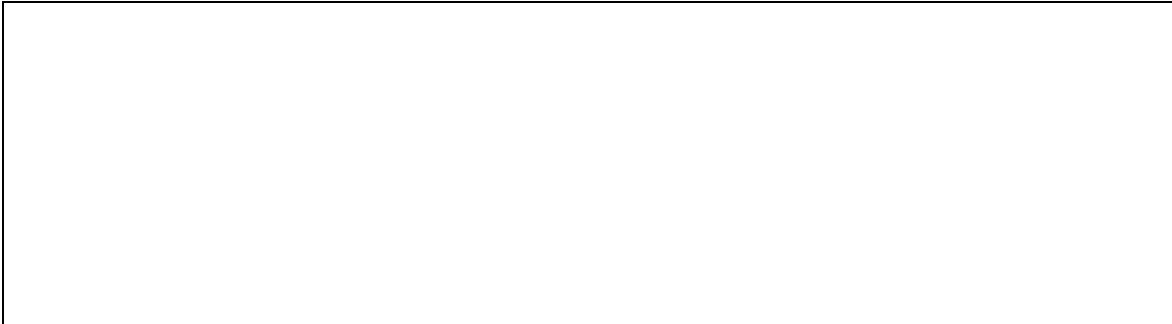
6. Proyecciones de ventas²

Se estima una proyección en ventas para InFussion a 5 años así:

La unidad de venta establecida es una tirilla de compra promedio de \$150.000 para el primer año, con un incremento del 10% anual. Con base en lo anterior, se espera alcanzar una participación en el público objetivo descrito entre el 0.8% y el 1.2% para los próximos 5 años, que se espera generen ventas anuales entre \$633 millones y \$1.391 al finalizar el quinto periodo.

¹ www.dane.gov.co / Consultada en Noviembre 16 2011

² Proyección de ventas. Autores: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal



7. Inversión requerida

Para dar inicio al proyecto se requiere una inversión de \$135.943.396, tal como se detalla a continuación:

Concepto	Valor (\$)
Capital de trabajo	107,437,396
Equipos	23,700,000
Otros activos (diferidos)	4,806,000
Total Puesta en Marcha	135,943,396

Se espera financiar la inversión anterior de la siguiente manera:

30% con aportes de los socios que corresponde a \$40.783.019 y 70% con financiación bancaria, equivalente a \$95.160.377

8. Indicadores financieros

Si las estimaciones propuestas para InFussion se dan, se espera:

Del proyecto.

Que genere una ganancia de \$109,822,300 por encima de lo que rentaría el costo ponderado (WAAC), equivalente al 21%. La tasa interna de retorno (TIR) será del 45%.

De los inversionistas.

Que logren una ganancia de \$82.826.169 por encima de la TIO esperada, que para este caso se calcula esté en el 31% y una rentabilidad sobre la inversión del 78%.

El periodo de recuperación de la inversión está estimado para un lapso de dos años y seis meses.

9. Conclusiones

- Con la economía actual estable y la tendencia del segmento gourmet creciente, se presenta un escenario favorable para entrar a competir en este mercado especializado.
- A nivel legal, las políticas alrededor de la creación de empresa facilitan su constitución con un bajo impacto impositivo durante los primeros años.
- La oferta de valor de InFusion hace de este modelo de negocio, una opción rentable que compite de manera diferencial en el mercado actual.
- La inversión inicial para el proyecto es baja frente al retorno esperado.
- El proyecto, bajo los estimados propuestos tanto en ventas como en costos, presenta altos niveles de liquidez y una TIR atractiva del inversionista.
- La proyección del modelo de negocio considera una expansión al cabo de cinco años.

10. Equipo de trabajo

- **Mercadeo, publicidad y comunicaciones:** José Vicente Forero Hernández, profesional en Mercadeo y Publicidad de la Universidad Politécnico Grancolombiano.
- **Procesos y logística:** Lorena Marcela Ticora Alturo, Ingeniera Industrial de la Universidad de La Sabana.
- **Administración y servicio al cliente:** Claudia Paola Yáñez Chiriví, Ingeniera de Producción Agroindustrial de la Universidad de La Sabana.
- **Asesoría financiera:** Oscar David Sánchez Sabogal, profesional en Finanzas de la Escuela de Administración de Negocios (EAN).
- **Asesoría contable:** Miguel Eduardo Cortés Cortés, Contador de la Universidad Santo Tomás.

INTRODUCCIÓN

En un mundo competitivo, donde las tendencias de consumo se dirigen hacia la demanda de productos exclusivos, el mercado gastronómico no ha sido ajeno a esta dinámica, generando su propia cultura alrededor del mundo gourmet, en donde coexisten diversos modelos de negocio como escuelas de culinaria, eventos gastronómicos y tiendas especializadas, entre otros.

En Colombia, los datos revelados por los informes económicos han dado como resultado un fenómeno creciente de inversión extranjera en diferentes sectores como el productivo, servicios, artístico, turístico, etc. En consecuencia, se han generado nuevas oportunidades de expansión y diversificación de negocios que antes eran considerados como inviables.

Muestra de lo anterior es el hecho de que cada vez más extranjeros llegan al país (no solo provenientes de Norteamérica sino también de Asia y Europa), sumándose a la ya existente riqueza multicultural a la que aportan los países vecinos en los diferentes ámbitos de la sociedad.

En este contexto, cobran valor las tiendas especializadas en la buena mesa, que recogen el fenómeno cultural mencionado. Este tipo de negocios alrededor del concepto gourmet, aún son incipientes, pero cada vez toman mayor fuerza. Ejemplo de ello lo ofrecen grandes superficies como Éxito y Carrefour, que incluyen en su portafolio de importaciones productos de este tipo, al igual que reconocidas marcas nacionales que también le están apostando a este segmento.

Frente a este panorama se crea el concepto de modelo de negocio objeto de análisis, llamado **InFussion**, una tienda especializada que ofrecerá experiencias alrededor de la cultura gourmet. Este delicatessen buscará sobresalir del sector a través de su nivel de asesoramiento y servicio, en un ambiente de total antojo, degustación, sabor, estilo, tranquilidad y experiencias que involucrarán todos los sentidos a través de colores, olores, sabores, sonidos y atención.

La exclusividad y la variedad de sus productos harán de InFussion un lugar único y exclusivo, donde los clientes encontrarán el mejor servicio y los mejores productos para compartir momentos ¡Exquisitos!

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1. MACROENTORNO

1.1.1 Económico

El análisis del macro entorno económico está basado en los indicadores, a nivel nacional, incluidos en los Informes semestrales³ que la Junta Directiva del Banco de la República suministra al Congreso Nacional.

Según dichos informes, en los últimos cinco (5) años la economía del país ha experimentado diferentes escenarios, pero todo ellos con una tendencia creciente, como lo evidencian los siguientes datos:

De acuerdo con los números de la Tabla 29: Matriz de Evolución de las principales Variables Macroeconómicas, entre 2006 y 2008 el crecimiento de la economía fue notorio, con un porcentaje anual entre el 5% y el 8%. A partir del 2009 y por causa de la crisis mundial con Estados Unidos y la Unión Europea, la economía colombiana logró mantenerse estable, aunque su crecimiento fue bajo con respecto a los años anteriores, situándose entre el 0,5% y 4%.

Por otro lado, los niveles de inflación han ido decreciendo con ciertas variaciones inesperadas, generadas por presiones económicas de los países vecinos y como resultado de los fenómenos climáticos, pero en general manteniendo la meta del Banco de la República. Dichos porcentajes de inflación han estado entre el 3,9% y el 5%.

La tasa de desempleo, por su parte, se ha mantenido constante en la línea de los dos dígitos, con un 11,1% en 2006 y un 11,4% a febrero de 2012; esto indicia que, a pesar de los reveses en las economías de otros países, Colombia ha sabido mantenerse estable en los niveles de generación de empleo.

Por su parte, frente al dólar, el peso colombiano ha sido objeto de una revaluación constante durante los últimos 6 años, pasando de \$2.280 en el 2006 a \$1.942 en diciembre de 2011 y a febrero de 2012 se ha revaluado un 5,04%⁴. Este comportamiento

³ http://www.banrep.gov.co/junta-directiva/jd_direct_inf_princ.htm. Martes 16 de agosto del 2011.

⁴ TRM Serie Histórica. Banco de la República. Martes 16 de agosto del 2011.

Genera diferentes consecuencias para los exportadores e importadores. Los primeros, principalmente agricultores, se han visto sumamente golpeados, ya que sus ingresos se reducen y sus costos de producción aumentan, provocando una disminución en la rentabilidad. Por otro lado, los importadores se ven beneficiados, ya que los productos que compran son cada vez más baratos, con lo cual se aumentan sus ganancias.

La situación actual, según los informes del Banco de la República y otras entidades como el DANE, se mantiene en un crecimiento positivo de la economía, una inflación dentro de las metas del banco y una tendencia revaluacionista. En el mismo sentido, las perspectivas son positivas para los factores que aportarán al crecimiento de la economía, como las bajas tasas de interés, la reconstrucción de la infraestructura por la ola invernal y la abundancia de créditos.

El último aspecto macroeconómico de gran impacto para nuestro país se refiere a las calificaciones de riesgo emitidas por FitchRatings, BRC Inverstors Services en alianza con Moody's y Standard and Poor's, como se muestra en la Tabla 30: Calificación de riesgo en Colombia. Gracias a su carácter positivo, han sido interpretadas como un espaldarazo a la economía colombiana y un voto de confianza frente a la posibilidad de inversiones de grandes fondos mundiales, que influyen no solo en la revaluación del dólar sino que además promueven el dinamismo y rentabilidad del IGBC (Índice General de la Bolsa de Valores de Colombia), tasas de interés y la competitividad del sector real.

Ya se han evidenciado grandes indicadores de este dinamismo, como el interés de empresas extranjeras atraídas por la explotación de metales preciosos (Anglo Gold Ashanti) y la proliferación de zonas de alto desarrollo en los Llanos Orientales, gracias a la explotación de petróleo.

1.1.1.1 Información del sector en Colombia

Colombia cuenta con tres tipos de sectores: sector primario o agropecuario, secundario o industrial y terciario o de servicios.

De acuerdo con el último informe de la Superintendencia de Sociedades, denominado "Comportamiento del sector real de la economía"⁵, todos los sectores económicos crecieron en el año 2011, lo que indica el buen momento por el que están atravesando las empresas colombianas. Se destaca el sector de minas el cual refleja el mayor crecimiento en el año con el 43.3%, debido al incremento en los precios de combustibles como el petróleo y el carbón y también al crecimiento de los volúmenes exportados.

⁵ Informe del comportamiento del sector real de la economía. Superintendencia de sociedades. Abril del 2012.

Se resalta de igual manera el incremento significativo del 17.2% que registró el sector comercio, en el cual se encontraría InFusion con el código CIIU: 5211, definido como *Venta al por menor en almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas y tabacos; incluye supermercados.*

Durante los últimos años, este sector ha experimentado un importante dinamismo a nivel mundial. Actualmente, se evidencia una tendencia hacia la consolidación de holdings con presencia multinacional, a la vez que se observa una expansión en el área de ventas y el fortalecimiento del multiformato.

Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país.

El 56,3% de las unidades de negocios hace parte de la actividad comercial. Al comercio minorista se dedica el 85,6% de los establecimientos, en los cuales trabaja el 70,8% del personal ocupado en el sector, para un promedio de 1,95 personas por establecimiento, siendo esta actividad la que mejor explica el carácter de pequeño negocio, bajos volúmenes transados, manejo unipersonal y la gran dispersión de empresas y diversificación de actividades. Al comercio mayorista y de gran distribución se dedica el 6,6% de las unidades censadas, ocupando el 16,3% del personal para un promedio de 5,8 personas por establecimiento, superior al promedio sectorial en razón de los mayores volúmenes transados.⁶

Lo anterior permite conocer qué tan grande es la actividad comercial en la cual se encontrará InFusion y genera un gran compromiso en la generación de valor del negocio, aunque el canal tradicional es muy fuerte y las grandes superficies presentan una tendencia a crecer, la propuesta de negocio planteada en este trabajo sobrepasa lo ofrecido actualmente en las tiendas de barrio, en modelos de negocios como Éxito, Olímpica, Colsubsidio y Carrefour y en las tiendas especializadas como Arflina o The Tea House, entre otras.

1.1.1.2 Otras Cifras Macroeconómicas

A continuación se muestran datos de interés para este sector en Colombia

- 663% fue el crecimiento de las licencias de construcción de hoteles, según el estudio de “Estadísticas de edificación de licencias de construcción” de marzo del 2012, realizado por el DANE, al pasar de 18.768 metros cuadrados a 143.264, donde Bogotá concentra el 30.1% del mercado. Esto significa un mayor incremento en la influencia

⁶ Comercio y distribución en Colombia. Fenalco.com.co. Septiembre del 2011

multicultural que ya se vive, especialmente en Bogotá y pensando en la perspectiva del mercado, parece interesante la idea de ofrecer los servicios al sector hotelero.

- 110.000 personas en Bogotá, acudieron a la novena versión de la ya tradicional feria gastronómica “Alimentarte” donde se presenta una vitrina del buen comer y se acrecienta la cultura culinaria. La importancia de este dato radica en que el crecimiento de este evento equivale al 10% en asistencia. Allí, escuelas como Mariano Moreno exponen sus creaciones y encajan en el sistema de captación de público, además de la construcción de marca y categoría, que apoya la tendencia de crecimiento de la demanda y surgimiento de la necesidad en el naciente consumidor gourmet de la ciudad. Por la misma línea se mueve la inauguración del primer “Festival Gourmet 137”, en el cual se espera tener un número de visitantes cercano al de Alimentarte, lo cual es un claro síntoma del dinamismo del sector⁷.
- *“Hoy por hoy, existe una buena oferta que responde a las necesidades del consumidor que demanda este estilo de comestibles. Y aunque Colombia no ocupa los primeros lugares de importación en este contexto, se puede decir que el crecimiento de este mercado se ha incrementado de manera significativa en los últimos cinco años con productos nacionales también. Este fenómeno se debe no solo a los gustos cambiantes del consumidor, sino a los acuerdos arancelarios y facilidades de importación con otros países”* explica Carolina Moreno, profesional en Finanzas y Comercio Exterior. Por su parte, en Colombia también se producen productos gourmet, aunque a menor escala y con más bajos niveles de consumo y exportación. El alimento más común en este rango es el café gourmet, que se encuentra bajo las exigencias de los consumidores internacionales y algunos colombianos y turistas, radicados en el país.⁸
- *“La demanda se ve cada vez más favorecida en el país, debido a que la gente quiere comida más sana, se preocupa por su salud, la estética y la facilidad a la hora de encontrar y consumir un producto”*, comenta Daniel Rodríguez, economista y especialista en industria de alimentos⁹.

Según la Revista Catering, en una encuesta realizada en el 2005 a 8 empresas del sector, las cuales son referencia para este negocio, se resumen los siguientes hallazgos:

⁷ Fuente: Diario La República, Jueves 4 agosto de 2011

⁸<http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-14/informe-productos-gourmet.htm>. Viernes 7 de Octubre 2011

⁹<http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-14/informe-productos-gourmet.htm>. Viernes 7 de Octubre 2011

- Si bien unos pocos comenzaron esta labor hace 35 años, la gran mayoría apenas ingresa a esta plaza, con satisfactorios resultados que dejan ver el auge de estos alimentos y, por ende, la internacionalización de la oferta gastronómica local.
- Así, el surgimiento de tiendas especializadas, sumado a la apertura de establecimientos gastronómicos y academias de cocina, le da la bienvenida a la globalización y constituye un factor determinante en el engrandecimiento de la cultura gastronómica que vive Colombia.¹⁰

1.1.2 Político

La situación política actual de Colombia está pasando por una coyuntura optimista, según el informe realizado por el presidente de la República, Juan Manuel Santos, en su primer año de gobierno¹¹.

Las relaciones Internacionales, basadas en la Política internacional del actual Gobierno, han enfocado sus esfuerzos en 4 estrategias:

- Posicionar a Colombia en las dinámicas y temáticas mundiales: En este aspecto, el mejoramiento de las relaciones con Venezuela y Ecuador ha llevado a la firma de gran número de acuerdos, para el desarrollo mancomunado. Así mismo se han fortalecido y estrechado las relaciones con los demás países de Latinoamérica y con el principal socio comercial de Colombia, Estados Unidos.
- Inserción en los ejes de integración y desarrollo, con planes de ingreso a APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) y TPP (Trans-Pacific Partnership).
- Fortalecer la política migratoria y consular, abriendo embajadas en Indonesia, Emiratos Árabes y Turquía y consulados en ciudades como Vancouver, New Jersey, Orlando y Shanghái.
- Fortalecer institucionalmente la Cancillería, ampliando la base de ingreso a la carrera política y creando el Centro de Pensamiento Estratégico (CPE).

De acuerdo con este informe, en el campo de la seguridad nacional se sigue trabajando arduamente para mantener la paz y el orden a través de acciones que han dado como

¹⁰ Revista Catering, Año 4. No. 14, Página 24

Ficha Técnica:

Número de distribuidores o tiendas entrevistadas: 8

Empresas consultadas: Arflina Delikatessen, Supermercado del Medio Oriente, Distribuidora Best Choice, Pinzón Iragorri, La Terrine Delikatessen, Enoteca, Distribuidora Gourmet y The Tea House.

Ciudades donde operan: Bogotá, Cartagena, Barranquilla y Cali.

Nombre de la entrevistadora: Carolina Riaño A.

Fecha: febrero-marzo de 2006

¹¹ http://urna.linkcolombia.com/archivos/documento/Informe_congreso_presidencia.pdf. Nov 9/ 2011.

resultado la caída y captura de cabecillas importantes de la guerrilla y la constante lucha contra las BACRIM. Esto es importante para la salida y transporte de productos agrícolas hacia los diferentes destinos del comercio nacional, restaurantes, supermercados de cadena, exportación, etc.

En cuanto al crecimiento sostenible y la competitividad, el Gobierno ha puesto todo su empeño en las llamadas “Locomotoras para el Crecimiento y la Generación de Empleo”, con dos objetivos: Apoyar los sectores basados en la innovación, la comunicación y las nuevas tecnologías, y establecer programas para la formalización y titulación de tierras, el desarrollo minero y la expansión energética, y los programas de agua potable y saneamiento básico, que incrementan las oportunidades de producción del sector agrícola con nuevos productos al mercado.

Por otra parte, dentro de la Política de Prosperidad Social, se encuentran programas para el desarrollo e inclusión social, la primera Infancia, niñez, juventud y adolescencia y la promoción social (desplazados).

En el mismo sentido, como proyectos transversales para apoyar los programas de Seguridad Democrática iniciados por el ex presidente Álvaro Uribe Vélez, el Gobierno actual está desarrollando planes de gestión pública efectiva, programas anticorrupción, participación ciudadana, turismo como motor del desarrollo regional, manejo de las regalías, sostenibilidad ambiental y programas de respuesta a la ola invernal, que tanto afecta al comercio de alimentos por los tiempos de abastecimiento de los centros de acopio del país.

Como se evidencia a través de los datos presentados, la generalidad del macro entorno político se muestra favorable para la creación de empresas, ya que los múltiples factores que acompañan la estabilidad política del país van por buen camino. Los resultados del primer año de gobierno y las perspectivas para los cinco (5) años que vienen, son positivos en el desarrollo general del país.

1.1.3 Social

1.1.3.1 Factores demográficos

Geográficamente, Colombia limita con 11 países, siendo sus fronteras terrestres: Venezuela, Brasil, Perú, Ecuador y Panamá; y sus límites marítimos: Ecuador, Costa Rica, Panamá, Nicaragua, Honduras, Jamaica, Haití, República Dominicana y Venezuela.

Colombia es un país de 46 millones de habitantes, según el último dato suministrado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. Esta dividido en cinco grandes regiones: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía y Amazonía.

La distribución demográfica muestra un 24% de población rural (dedicada a la producción agrícola y la ganadería¹²) y un 76% de población ubicada en áreas urbanas. El crecimiento de la población estimada es del 1.7% para el año 2012.

1.1.3.2 Grupos de presión

Otro aspecto importante del macro entorno social son los grupos al margen de la ley presentes en Colombia, que todavía representan un peligro para la seguridad y la estabilidad nacional. Gracias a las acciones tomadas durante los 8 años de gobierno del ex presidente Álvaro Uribe Vélez y a través de la acción conjunta de las Fuerzas Militares, estos grupos terroristas han amainado considerablemente sus acciones de violencia y se ha recuperado en gran parte la paz y la tranquilidad en todo el territorio. Esta nueva condición ha generado seguridad en las inversiones extranjeras, que se habían quintuplicado en los últimos seis años, según datos a junio de 2010.¹³

1.1.3.3 Salud

En el sector salud, aunque 9 de cada 10 colombianos cuenta con un seguro médico, el servicio prestado no es de calidad, con lo que se evidencia que la salud ha presentado un estancamiento tanto en las políticas como en los programas, lo cual, sumado a la burocratización del sistema, han hecho el proceso más lento e ineficiente.¹⁴

1.1.3.4 Educación

El avance de la educación se ha centrado en los niveles de básica, primaria y media, como se señala a continuación.

- De acuerdo con la información reportada por las Secretarías de Educación, en el año 2010 un total de 11.122.874 estudiantes recibieron educación básica y media, de los cuales 9.418.237 (84,7%) fueron atendidos por el sector oficial y 1.704.637 (15,3%) por el sector no oficial, alcanzando una tasa de cobertura neta del 89,7%.
- Del total de estudiantes matriculados 8.408.066 fueron atendidos en establecimientos educativos localizados en la zona urbana y 2.714.808 en

¹² Fuente DANE. Censo nacional de población 2005-2006

¹³ <http://latinpymes.com/site/2010/06/sigue-en-crecimiento-la-inversion-extranjera/>. Jueves 7 de Octubre del 2011.

¹⁴ http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9536948.html. Jueves 7 de Octubre del 2011.

<http://menweb.mineducacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/>. Jueves 7 de Octubre del 2011.

establecimientos ubicados en la zona rural. De los 23.414 establecimientos educativos existentes en el país 13.670 son oficiales y 9.744 no oficiales.

- En 2010 asistieron a Educación Superior cerca de 1.7 millones de estudiantes, lo que significó un incremento de aproximadamente 13 puntos en la tasa de cobertura bruta en los últimos 8 años al pasar de una tasa del 24.4% en 2002 al 37.2% en 2010. En 2010 el 55% de la matrícula fue atendida en Instituciones Públicas de Educación Superior y el 45% restante en Instituciones Privadas.

El crecimiento más significativo de matrícula se ha presentado en los niveles de formación técnica y tecnológica, que pasaron de representar en 2002 el 19.5% del total de la matrícula en pregrado al 34% en 2010. Para el 2010 contamos con 292 Instituciones de Educación Superior principales en el país, de las cuales 81 son oficiales y 211 privadas⁸.

Lo anterior permite visualizar un país con mayor potencial, con un mejor nivel de vida y sobre todo, que se está desarrollando culturalmente para afrontar los retos que trae consigo el TLC con EEUU y otros países, brindando con ello una oportunidad de tecnificación de los procesos productivos y de servicios del país.

1.1.4 Legal

Actualmente, gracias a las iniciativas realizadas por el gobierno central en el ámbito de la seguridad jurídica, se ha dado un espacio adecuado para la creación de nuevas empresas, esto acompañado de incentivos para ayudar al naciente empresario en la formación y consolidación de la misma.

Existen diferentes maneras de formar una sociedad comercial, pero algunas como la Limitada, Sociedad Anónima, Encomandita Simple o Por Acciones, entre otras, tienen limitaciones tanto a nivel de requisitos, como de capital, formalización, agilidad, número de socios, capital aportado y representación legal. Para facilitar e impulsar la constitución de empresa, se creó la ley 1258 del 5 de Diciembre de 2008, que da origen al modelo de constitución de empresa llamada SAS (Sociedades Anónimas Simplificadas).

A nivel comercial, la creación de un nuevo tipo de sociedad, como la Sociedad por Acciones Simplificada o SAS, brinda facilidades legales al empresario para la constitución de empresa, ya que le ofrece varias ventajas¹⁵:

- No requiere de escritura pública para su constitución.
- No requiere revisor fiscal.

15 <http://www.gerencie.com/constitucion-sociedades-anonimas-simplificadas-documento-privado-o-publico.html>. Jueves 7 de Octubre del 2011.

- Puede tener un objeto social indeterminado.
- Las reglas de juego pueden ser fijadas de acuerdo con los intereses de los socios, en cuanto a las actividades administrativas.
- En caso de problemas mercantiles, laborales y tributarios, los socios responden limitadamente hasta por el monto de sus aportes, protegiendo así su propio patrimonio.
- El pago de aporte a la sociedad puede ser diferido hasta dos años, si se requiere.
- No tiene límite de socios.

Así mismo, para el registro mercantil en la Cámara de Comercio, existe el beneficio del no pago por el primer año, el pago del 50% en el segundo, el 75 % en el tercero y el 100% en el cuarto año, dándole tiempo al emprendedor de establecer apropiadamente su empresa, sin incurrir en obligaciones completas desde el inicio. El programa Bogotá Emprendedor, le permite al nuevo empresario hacer el paso a paso de la creación de su empresa, sin ningún costo y con el apoyo constante de expertos, dispuestos a asesorarlo.¹⁶

Por otro lado, con la reciente Ley del Primer Empleo (ley 1429 de 2010), se fortalece e incentiva la iniciativa de creación de empresa, estableciendo que las empresas que inicien su actividad económica principal podrán, de forma progresiva, cumplir con las obligaciones tributarias del Impuesto de Renta y Complementarios así: 0% en los dos primeros años gravables a partir del inicio de su actividad económica, 25% en el tercer año, 50% en el cuarto, 75% en el quinto y el 100% en el sexto. De igual manera, la ley establece descuentos tributarios en el mismo impuesto por concepto de parafiscales, cuando se vincule laboralmente a personal menor de 28 años.¹⁷

A nivel ambiental, la normativa es cada vez más estricta para las empresas, bien sea que necesiten de licencia ambiental para inicial labores, como las empresas del sector minero, o para pequeñas industrias que deben vigilar sus emisiones y vertimientos. Por su parte, los aspectos a tener en cuenta para pequeños negocios se limitan al uso del espacio público y los niveles de ruido permitidos.¹⁸

¹⁶ www.bogotaemprende.com.co. Jueves 7 de Octubre del 2011.

¹⁷ www.aliadolaboral.com. Jueves 7 de octubre del 2011.

¹⁸ http://www.car.gov.co/normativa/relatoria_Consulta_tema.aspx. Jueves 7 de Octubre del 2011.

1.2 MICROENTORNO

1.2.1 Comportamiento del sector gourmet en Colombia

Durante los últimos años se ha observado un crecimiento en el segmento gourmet. Esto se basa en la tendencia creciente en la oferta de academias de cocina como Gato Dumas, Verde Oliva, La Salle College, el SENA y Mariano Moreno, entre otras, que incluso ya han sido, a pesar de su segmento exclusivo, agresivas en el uso de medios masivos de publicidad para su promoción. Esto se refleja en que cada vez más personas, sobre todo de niveles socioeconómicos altos, han encontrado en la cocina un pasatiempo.

Debido a la escasez de información, se opta por tomar como referencia algunos artículos, medios especializados y tendencias observadas que sirven como fuente importante en el desarrollo de esta tienda de delicatessen.

Medios especializados como La Barra o elgourmet.com cuentan con un sinnúmero de artículos sobre negocios que recrean el buen momento por el que pasa el sector en Colombia, gracias principalmente al auge de un segmento paralelo, el gastronómico, referenciando restaurantes que crecen en infraestructura y formatos diferentes como Andrés Carne de Res, y ahora Andrés D.C., la zona T, expansión de negocios como Pan Pa Ya, e incursiones en Colombia de franquicias de gran acogida, como Subway o Papa Johns, que incrementan el apetito por la buena mesa. Programas como el de Anthony Bourdain y realities de competencia entre chefs, reposteros o preparadores de cocteles como Hell Kitchen en los canales de televisión internacional (como Gourmet) y ahora también en televisión abierta (Misión Chef que se transmite por Señal Colombia) hacen que incrementen el ruido mediático alrededor de esta categoría.

1.2.2 Comportamiento del sector gourmet en Latinoamérica

Debido a que el mercado colombiano es tan incipiente en este tipo de negocios, un mercado como el argentino refleja de alguna forma la tendencia más próxima en consumo para este tipo de productos en Latinoamérica. Allí se encuentra la mayor información del sector, que concuerda con la tendencia de crecimiento en distribución institucional gourmet en Colombia, es decir la distribución a hoteles, restaurantes, escuelas y eventos, entre otros.

En el mercado interno argentino, el canal tradicional de comercialización han sido los restaurantes, aunque desde hace algunos años empezaron a desarrollarse negocios minoristas dedicados a productos Premium o que incluyen en sus góndolas y estanterías esta categoría de alimentos. Según fuentes privadas, el mercado gourmet argentino está creciendo del 28% al 30% anual.

Hoy, las empresas de alimentos Premium en Argentina, están viviendo una explosión. Especialidades y delicatessen, que en el pasado centraban su estrategia en la exportación, ahora ven crecer geométricamente la demanda interna de productos: el dilema de aumentar la producción para exportar, o crecer de a poco y reorientarse al consumidor local, grupos de exportadores o casos de emprendedores.

El mercado gourmet está lleno de productos para la satisfacción de todos los paladares, y con sus diferentes propuestas intenta captar a nuevos consumidores. Se trata de conocer, degustar, probar, catar, saborear, disfrutar y en última instancia, aprender a elegir qué comprar.

En el sector de los alimentos y bebidas Premium, las novedades están a la orden del día y justamente de eso se trata: los consumidores están ávidos de novedades y cada tanto buscan darse gusto.

Las categorías tradicionalmente entendidas como gourmet son: bebidas alcohólicas, bizcochos, panes, champañas, café y té, caracoles, hongos, hierbas, carnes, mozzarella de búfalo, mostazas, aceites (oliva, sésamo, nuez, maní) vinagres, aceto, variedad de especias, ciboulette, patés, fiambres, trufas y vinos. Adicionalmente, existen los consumos asociados para la vida gourmet: libros de cocina y de vinos, cursos de degustación y cata de vinos, accesorios de diseñador, cuchillos y utensilios de chef, todo para recibir invitados en la casa y cocinar, a lo cual se suma el ya mencionado auge de las escuelas de gastronomía.

1.2.3 Demanda

La demanda de estos productos (alimentos Premium, especialidades, delicatessen y vinos de alta gama), está creciendo en las grandes ciudades, sustentada por un heterogéneo sector de productores y empresarios especializados, e impulsada por los consumidores con mayores ingresos.

Si el mercado food empaquetado mueve alrededor de \$32.000 millones al año, los productos gourmet podrían representar entre \$160 y \$ 320 millones, de acuerdo con las estimaciones.

En este sentido, el retail acompaña los consumos gourmet con una estética cuidada, buena iluminación y condiciones de temperatura óptimas para la conservación de los productos. En algunos casos son negocios dedicados exclusivamente a la venta de productos gourmet, mientras que en otros incluyen la posibilidad de la cata y la degustación. Como la firma Valenti Especialidades, con trayectoria en el mercado desde hace 50 años, cuatro negocios propios, 200 variedades de quesos y otras tantas de

fiambres artesanales de elaboración propia e importados, y que en el local de Belgrano instaló su wine-bar.¹⁹

Entre los locales de venta específicos, cada año la lista es más larga, y mientras que algunos quedan en el camino, otros suman trayectoria, más locales y nuevos productos. El Gato Negro, I-Fresh Market, Lelio Gourmet, Absoluto, Argentina Regional, Almacén de Campo Los Aromos, Benavidez Fiambres Artesanales, BNCafé, Celetto, Lighuen, Despensa Celentano, Don Cosme, La Finca, Almacén Gran Fénix, El Mesón, Moe's Delikatessen, Peck -I Saporì del Mondo-, Pura Casta, El Barreal, Entendidos, Epicúreos, Terroir, Tiempo de Vinos, The Wine Store, Brindar, Buena Vida, Cathelo y Uva Mystic, son solamente una muestra representativa. También, mediante el sistema de franquicias, algunos rubros ya cuentan con negocios distribuidos en los barrios, que permiten acceder a las exquisiteces cerca de casa, o en el propio hogar, mediante el servicio a domicilio.

1.2.4 Precio

El precio de los alimentos gourmet es mayor en comparación con los alimentos habituales, alrededor de 5% según el producto. Los consumidores de este tipo de alimentos están dispuestos a pagar un precio más elevado, siempre y cuando satisfagan su necesidad de calidad, buen gusto, originalidad y novedad.

*“Los productos gourmet están encaminados hacia consumidores de alto poder; personas que buscan refinamiento y delicadeza en los placeres de la mesa. Sin embargo es asombroso ver cómo, cada vez son más, los sitios que ofrecen este tipo de alimentos. Esto quiere decir que las personas sí están eligiendo ese tipo de productos, así sean unos cuantos dentro de su canasta familiar”, dice Daniel Rodríguez, economista y especialista en industria de alimentos.*²⁰

Con lo anterior se concluye que la gama de productos que manejará InFussion, se estima con un comportamiento parecido a la **demanda elástica**, ya que presentan sensibilidad al precio, pero no es un factor determinante en el target para la decisión de compra.

Factores que influyen en la demanda de los productos de InFussion

¹⁹ <http://www.exportapymes.com/article2806-El-negocio-de-la-Argentina-Gourmet.html> 3 de Mayo del 2012

²⁰ <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-14/informe-productos-gourmet.htm> - 28 de Abril de 2012

- No son productos de primera necesidad, por tanto no tiene efectos directos de demanda sobre el precio, en cuanto a renunciaciones de consumo, si el valor incrementa.
- Se pueden encontrar productos sustitutos a un menor precio. Sin embargo la calidad, la exclusividad y la innovación hace que ese precio pase a un segundo plano.

Es importante aclarar que la decisión de compra del consumidor target de InFussion no responde a factores netamente funcionales relacionados con el precio, se mueve por aspectos más emocionales como gusto, hobby, estatus y exclusividad. La satisfacción está dada por un espacio donde el servicio es el principal ítem a calificar.

1.2.5 Ciclo de vida

En el sector de alimentos, los productos gourmet muestran una tendencia creciente, InFussion ingresaría a este mundo a fortalecer esta cultura gourmet que crece en Colombia cada vez más, y en esta primera etapa, su fuente de investigación más certera, serán sus propios clientes. En consecuencia, la curva de aprendizaje será vital para madurar el negocio.

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS Y ESTUDIO DEL MERCADO

2.1.1 Tendencias del Consumidor

Dentro de los patrones de comportamiento mundial se observan varias tendencias en los consumidores a nivel global, de las cuales se resaltan las siguientes como fuente de inspiración para potencializar el concepto y desarrollo del modelo de negocio²¹:

- Una de las mega tendencias para esta década es la **Generación G**, que hace referencia a la “generación de la Generosidad basada principalmente los Actos Aleatorios de Bondad (AAB)”. La mejor forma de conectarse con los consumidores es a través de esos “AAB”. Dicha generación está en la búsqueda del toque humano, del acercamiento a lo real, y las compañías pueden aprovechar esa búsqueda a través de lo que los mismos consumidores pueden decir o publicar utilizando las redes sociales tan populares y masificadas en los elementos de comunicación móvil, como Facebook o Twitter. Esto inspira a utilizar el ambiente del lugar como parte funcional de la vida de las personas, haciéndolas sentir que forman parte de ese ambiente, con una amable atención, un lugar de consulta con libros especializados, televisión para inspirarse en las recetas, etc.
- Otra de las tendencias importantes es la **Urbanización**. *“Hoy en día, más de tres (3) billones de personas de la población mundial, viven en áreas urbanas. Cerca de 180.000 personas se trasladan a las ciudades diariamente, añadiendo, a grandes rasgos, 60 millones de habitantes urbanos cada año”* (Fuente: Intuit, Octubre 2010). Los habitantes urbanos tienden a ser un poco más arriesgados, más liberales, más experimentados, más propensos a experimentar cosas nuevas. Es por eso, que los productos, servicios, experiencias o campañas, deben ser hechos a “la medida” de las necesidades específicas de los consumidores urbanos.
- **“Price Pandemonium”** es otra de las tendencias para esta década, basada en la conectividad de los consumidores que siempre están en búsqueda de buenas ofertas y promociones, lo cual les permite, con solo un “clic”, averiguar precios, buscar las mejores ofertas y esparcir las noticias. Con esta tendencia, se puede llegar a los consumidores utilizando varias alternativas: Compra en grupo (empresas como Groupon con ofertas de productos o servicios a través de internet), Ventas utilizando las “membrecías” (caso de “el club del vino”, Tarjeta Carulla), Ventas Flash, las cuales

²¹ www.trendwatching.com. Lunes 21 de Noviembre del 2011

limitan el tiempo de la oferta a sus asociados, y los descuentos locales, que invitan al consumidor a buscar las tiendas que, en su zona geográfica, les ofrecen descuentos en el punto de venta.

- **Los símbolos de estatus en internet** han tomado fuerza como otra de las tendencias mundiales. Cualquier símbolo a través de internet que se le pueda entregar al consumidor para que exhiba su creatividad, su generosidad, sus donaciones y sus intereses, será bien recibido. Así mismo, los productos que venden salud y bienestar son más solicitados por los consumidores. La tendencia de verse y sentirse bien, y estar físicamente saludables, hace que la demanda por este tipo de productos vaya en crecimiento.
- **Socialización de las experiencias y productos a través de las redes sociales**, y toda la red en general, ha sido aprovechada por miles de compañías para promocionar sus productos utilizando a los mismos consumidores que recomiendan sugieren y comparten estas experiencias y los comentarios de los productos. Los productos y servicios que tengan responsabilidad social, bien sea por ayudar a los demás con sus ganancias o por ser amigables con el medio ambiente, serán los preferidos por los consumidores y la generación G.

2.1.2 Segmentación

En la categoría gourmet, el consumidor está dispuesto a pagar más por una gama de productos Premium, originales (bien sean típicos o importados) y que no se comercialicen masivamente, de tal manera que hagan sentir especial al target para mostrar ese carácter sobresaliente cuando lo desee, bien sea frente a una reunión o en su propio hogar, donde puede experimentar la sensación de tener algo exclusivo y diferente.

Aunque esta cultura gourmet enmarca, en mayor medida, niveles socioeconómicos altos de una etapa de vida madura y que disfruta del ambiente social al cual pertenece buscando status y reconocimiento por su nivel de vida y gusto, el target no responde a limitaciones de edad, por considerar que una cultura abarca más que una descripción demográfica, y en este caso en particular por el crecimiento acelerado de la población multicultural del país.

2.1.2.1 Potencialidad del mercado: Localidades de Bogotá

Bogotá, la capital del país, es una de las ciudades que reúne mayor número de población procedente de diversas regiones del territorio nacional. En la actualidad, cuenta con siete (7) millones de habitantes, aproximadamente, y se encuentra dividida en 20 localidades que cubren la totalidad de los sectores de la ciudad.

De estos siete (7) millones, el 15,3% de la población corresponde al estrato cuatro, esto es 693.738 habitantes; 198.973 al estrato cinco, y 130.051 habitantes pertenecen al estrato seis. Ver Tabla 31. Distribución de estratos en Bogotá.

Por lo anterior, se evidencia una gran oportunidad de mercado con cerca de 1 millón de clientes potenciales en Bogotá, de manera que con tan solo el 1% se alcanzaría una cifra de 10.000 clientes, a lo que se puede sumar el público flotante marginal, compuesto por compradores ocasionales, extranjeros de paso y mercado institucional hotelero.

Por su parte, la localidad de Usaquén con 469.635 habitantes, representa el 6,4% del total de la población de Bogotá. Sus habitantes ocupan, mayoritariamente, viviendas de estratos tres (3) y cuatro (4), alcanzado el 31,0% y el 27,5% respectivamente. La población de estrato cuatro (4) se localiza mayoritariamente en las UPZ denominadas Los Cedros y Toberín.

Comparativamente, la localidad de Chapinero corresponde al 1,8% del total de habitantes de Bogotá. Su población la componen 132.271 personas, representada por el estrato seis en un 35,3%, del cual la UPZ el Refugio reúne al 60,5% de la población, seguida de la UPZ Chicó Lago con el 33,5%.

Figura 1. Localidades de Bogotá²²



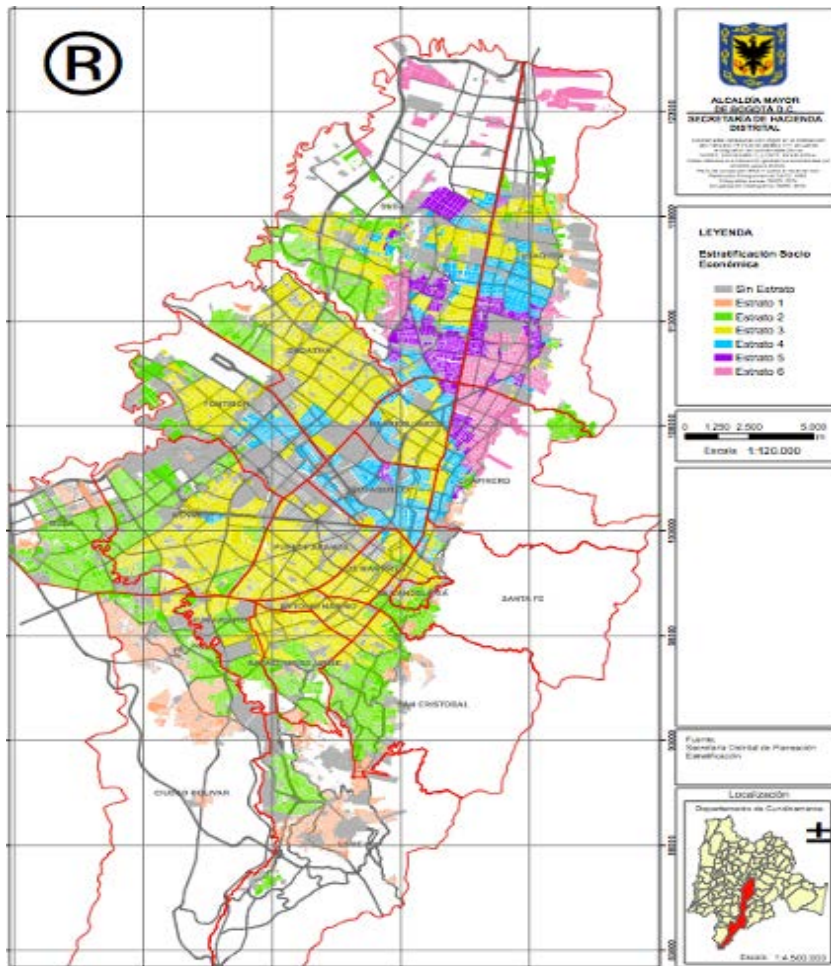
²² <http://www.google.com.co/localidades>

1. Usaquén	6. Tunjuelito	11. Suba	16. Puente Aranda
2. Chapinero	7. Bosa	12. Barrios Unidos	17. Candelaria
3. Santa Fe	8. Kennedy	13. Teusaquillo	18. Rafael Uribe Uribe
4. San Cristóbal	9. Fontibón	14. Los Mártires	19. Ciudad Bolívar
5. Usme	10. Engativá	15. Antonio Nariño	20. Sumapaz

De acuerdo con lo anterior, las localidades con mejor perfil para la ubicación del primer local serían 1 (Usaquén) ó 2 (Chapinero). Específicamente se contempla que InFussion estaría ubicada en un perímetro situado entre la calle 70 y la 140, desde la Autopista Norte hasta los Cerros Orientales. Este sector concentra los niveles socioeconómicos más afines al potencial del negocio, como lo representa el mapa de sectorización por estratos.

Figura 2. Sectorización por estratos de Bogotá²³

²³ <http://www.google.com.co/sectorización>



2.1.3 Prueba de concepto



Para la prueba de concepto se elaboró una metodología que permitió evaluar la percepción de quienes valoran este tipo de experiencias y saben, por lo que han vivido en sus viajes y su estilo de vida, qué es experimentar este tipo de lugares, donde no solo encuentran los productos que satisfacen sus gustos, sino que más allá de lo material, sus sensaciones son recompensadas.

El prototipo diseñado para tal fin, se basa en una serie de fotos, organizada por temas alrededor del concepto, que recrean las sensaciones que buscan despertarse bajo la aplicación del mismo. Ver Anexo 1²⁴. La herramienta fue aplicada por medio de entrevistas a profundidad.²⁵

2.1.4 Encuesta

La aplicación se concretó a través de una entrevista a profundidad la cual se define como *“una serie de conversaciones libres en las que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos que ayudan al informante a comportarse como tal”*²⁶. Se buscó que esta entrevista fuera abierta, en un ambiente relajado y de plena libertad.

Los aspectos a evaluar en los entrevistados fueron los siguientes:

- Si se sentían identificados con el prototipo.
- Cuáles eran las líneas de productos que esperaban encontrar.
- Qué haría que sintieran una verdadera experiencia.

²⁴ El prototipo se adjunta como Anexo 1. Agosto del 2011.

²⁵ Entrevistas de profundidad. Autores: Claudia Yañez, Jose forero y Lorena Ticora.

²⁶ Rodríguez, Gil & García, 1996:169

- Qué tipo de experiencia sería la más placentera.
- Y, finalmente, cuál sería el ambiente más apropiado para este tipo de negocio (colores, olores, sabores, muebles)

Por otro lado, se pretendía identificar la localización o ambiente en que quisieran vivir esa experiencia (centro comercial, Zona Rosa, Zona G, etc.), y qué servicios adicionales podía tener (como valet parking).

Por último, se buscaba encontrar, a través de esta metodología, una lluvia de ideas que ayudara a afinar el concepto inicial y que revalidara desde el tipo de productos hasta los valores agregados.

2.1.5 Muestreo

Las entrevistas se realizaron entre personas que cumplían con las especificaciones de consumidores deseables:

Público: adultos entre 30 y 55 años.

Estratos: 4, 5 y 6

Fecha de la entrevista: agosto del 2011.

Ver entrevistas. Tabla 32. Entrevistas de profundidad a público objetivo

2.1.6 Conclusiones de la entrevista de profundidad

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas de profundidad realizadas con el prototipo:

- **Ubicación:**
Frente a la posición inicial de negocio, donde se pensaba que la mejor ubicación se situaba en una calle tradicional de una avenida que segmentara el mercado, las personas encuestadas sienten que un centro comercial hoy en día reúne a todos los públicos y gustos, y que las familias siempre buscan encontrar todo en un solo lugar, por lo tanto ven que la gran oportunidad se presenta es en ese espacio.
- **Propuesta de Valor:**
Por otro lado, algo fundamental y que le dio vuelco total a la propuesta es el servicio al 110% como el diferencial que no está siendo aprovechado por el mercado: pasar de la comercialización de productos gourmet a la *asesoría* en la cultura gourmet. Y allí se transfiere la personalización de la estructura del modelo de negocio.

- **Diseño y Aspecto:**

Otro aspecto importante es que más allá de los productos (que por definición deben ser de la mejor calidad), en este mercado “todo entra por los ojos”, y de esta forma se genera una necesidad de trabajar alineadamente en el concepto de diseño de empaques, envases y el mismo local.

El precio no es relevante, siempre y cuando la experiencia lo pague, pero de la mano de una excelente calidad.

2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Arflina y Tea House son dos compañías que se acercan al concepto que InFussion quiere brindar. A continuación se relacionan las características de cada una de ellas, buscando identificar sus fortalezas y debilidades.

Arflina Delikatessen²⁷ es una empresa que tiene 40 años en el mercado. Inició su actividad alrededor de 1970.

Misión: *“Brindar la mejor asesoría en productos y servicios gourmet a nuestros clientes, con una atención personalizada de la más alta calidad, generando un crecimiento responsable, sostenido y rentable de la compañía, que garantice utilidades a nuestros accionistas, desarrollo a nuestros colaboradores y bienestar para la comunidad”*.

A pesar de lo que expresa esta “Misión”, la realidad es que no se está cumpliendo con lo que se promete, lo cual se evidenció a través de una serie de visitas a este negocio para validar dichos valores, los cuales no se percibieron de la forma como su visión lo expresa.

Visión: *“Ser reconocidos como los proveedores de soluciones y servicios gourmet y delikatessen en Colombia”*.

²⁷ www.arflina.com. Viernes 21 de Octubre del 2011.

Productos:

Vinos	Whisky	Chocolates
Aperitivos	Tablas de quesos	Mermeladas
Cervezas	Bandeja de pasabocas	Té
Café	Galletas	Importados de mar
Quesos	Jamonetas	Aceitunas
Encurtidos	Anchetas en fechas especiales	Pastelería
Accesorios(canastos-baúles)	Catering	Productos Institucionales

Almacenes:

Santa Ana	Diagonal 108 No 6 – 46 Tel: (571) 2 13 34 20
Toberín	Carrera 21 No. 166- 82 Tel: (571) 5262645.
Zona Unicentro	Cra 15A NO 120-41 Tel:(571) 6290355



Fortalezas:

- Reconocimiento por parte de los conocedores de los productos gourmet
- Experiencia de 40 años
- Amplio portafolio
- Varias sedes en diferentes lugares de Bogotá

Debilidades

- No brindan servicio de asesoría
- La presentación de algunos productos no es la mejor. En las visitas realizadas se evidenció que algunos de los productos estaban vencidos.
- El lugar es muy pequeño, lo cual incomoda al cliente.

The Tea House²⁸ es una empresa con 19 años de trayectoria.

“El secreto de The Tea House ha radicado en la escogencia de sus productos. Se ofrece té en hojas a granel y en bolsas de la misma calidad, cosechado con sumo cuidado, seleccionado por expertos y procedente de las mejores plantaciones y jardines de oriente. Igualmente se seleccionan los más delicados, prácticos y exclusivos accesorios que complementan el placer de beber té”.

Aunque éste es un muy buen modelo a seguir, se considera que es necesario explotar un mayor grado de experiencia en otro tipo de productos, tanto nacionales como importados.

Productos:

- Diferentes clases de té
- Accesorios

Almacenes:

Zona Rosa	Cra 14 # 80 – 75 Teléfono: (57 - 1) 6 16 32 89
Unicentro	Dirección: Transversal 22 # 121 – 40 Teléfono: (57 - 1) 6 19 20 30
Torre Central	Dirección: Avenida el Dorado # 68C - 61 Teléfono: (57 - 1) 4 27 66 38
Centro Comercial Santa Fe	Calle 185 # 45 - 03 Local 3-36 Costado Occidental Autopista Norte Teléfono (57 - 1) 4 87 50 98

²⁸ www.theteahouse Ltda.com. Viernes 21 de Octubre del 2011.

Centro Comercial La Gran Estación	Calle 26 # 52 - 15 Local 251/252/253 Teléfono: (57 - 1) 5 72 46 21
Barranquilla	Centro Comercial BuenaVista II Local 320 A Teléfono: (57 - 5) 3 73 64 67



Fortalezas

- Amplio portafolio en tipo de tés
- Está ubicado cerca de hoteles y en centros comerciales
- Es un lugar amplio, claro y moderno

Debilidades

- No se tiene un servicio de asesoría
- Su página de internet no presenta mayor información sobre la cultura del té.

Análisis financiero

Revisando los estados financieros de la competencia se observa la tendencia de crecimiento que se presentó en los dos últimos años específicamente en The Tea House. Este crecimiento se ve en el aumento de ingresos del 25% del periodo 2010 frente al 2009 y un 28% en la utilidad neta del negocio. A su vez en el balance general se observa una disminución del pasivo en un 2%. Ver Tabla 33: Estados Financieros de la competencia

Tabla 1. Estados Financieros de The Tea House.²⁹

The Tea House Ltda en cifras				
Balance General (en miles de pesos)			Estado de Resultados (en miles de pesos)	
	2009	2010	2009	2010
Total activo	913.207	625.428	Ingresos	1.150.015
Total Pasivo	396.307	390.000	Utilidad bruta	530.193
Total Patrimonio	516.900	235.428	Utilidad neta	46.960
				59.967

2.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO

2.3.1 Mercado potencial

De acuerdo con el análisis realizado en el sector y las zonas de Bogotá, el mercado potencial lo conformarían las personas de los estratos 4, 5 y 6 que en Bogotá llegan al millón de personas, concentradas en las localidades de Usaquén y Chapinero, zonas donde se decide centrar la influencia del negocio.

En la localidad de Chapinero, la actividad empresarial se encuentra distribuida así³⁰:

- Servicios: 84%
- Industria: 5,9%
- Construcción: 5,8%

Dentro del sector de servicios, la distribución es la siguiente:

- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler: 30%
- Comercio y reparación de vehículos: 23%
- Intermediación financiera: 8,4%
- Hoteles y restaurantes: 7%
- Transporte almacenamiento y comunicaciones: 6%

²⁹ www.supersociedades.estadosfinancieros.com

³⁰ Ficha Básica Localidad de Chapinero, <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>, 2008

Por otro lado, la tasa de desempleo es la más baja de la ciudad (3,9%), y la cantidad de habitantes en esta localidad en estratos 4 y 5 y 6, es de 59.257 personas. Esto da unas claras expectativas sobre el poder adquisitivo de los potenciales compradores de la zona.

En cuanto a la localidad de Usaquén, el 72% de sus habitantes corresponde a los estratos 4, 5 y 6, con una tasa de desempleo situada en el 7,9%. Por otro lado y de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, el 63,6% de la población económicamente activa tiene educación superior, aspecto que se busca también dentro del mercado meta³¹.

Las actividades comerciales a la cuales pertenecen los habitantes de la localidad están distribuidas así:

- Servicios sociales, personales y comunales: 32,5%
- Comercio, hoteles y restaurantes: 20%
- Actividades inmobiliarias: 14,7%
- Industria manufacturera: 13,9%

De acuerdo con los datos expuestos anteriormente, se considera viable el inicio de esta actividad económica en las localidades elegidas.

2.3.2 Mercado meta

El mercado meta está enfocado en los estratos 4, 5 y 6 y con mayor énfasis en los estratos 5 y 6 de Bogotá, principalmente en las localidades de Usaquén y Chapinero, en el perímetro ubicado entre las calles 70 y 140 y los Cerros Orientales y la Autopista Norte.

El mercado meta se sitúa alrededor de 397.400 personas potencialmente atraídas por este concepto.

2.3.3 Porción del mercado

La porción del mercado corresponde, en este caso, a las personas entre 30 y 55 años. De acuerdo con los datos de la Cámara de Comercio y del DANE, el porcentaje de esta población en la localidad de Usaquén es de 32,37% y en Chapinero es de 36,54%, dando como porción del mercado una población de 33,22%, es decir, unos 132.000 habitantes aproximadamente.

³¹ http://camara.ccb.org.co/documentos/6223_perfil_economico_usaquen.pdf, 2006

3 DETERMINACIÓN ESTRATÉGICA

Luego del análisis de mercado y la identificación de la necesidad en el consumidor, se presenta a continuación el análisis que permitirá establecer la propuesta estratégica del negocio.

3.1 RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1.1 Análisis de Factores Internos: Matriz EFI

El análisis de factores externos o matriz EFI es una herramienta que permite evaluar fortalezas y debilidades del negocio o la empresa³². Estos factores claves se ponderan para encontrar un resultado total que permitirá obtener la posición de Fortalezas de la Empresa en la Matriz de Posición competitiva o Matriz de Mackingsey. A continuación se observa la matriz EFI de InFussion:

Tabla 2. Matriz EFI- Análisis de Factores Internos

Fortalezas Internas			
Variables	Ponderación	Calificación	Resultado
Segmentación Mercado	0,13	4	0,52
Portafolio	0,11	4	0,44
Presentación del producto	0,17	4,5	0,765
Margen	0,08	3,5	0,28
Experiencia de compra	0,20	5	1
Productos	0,10	3,5	0,35
Calidad	0,10	4	0,4
Equipo de trabajo	0,05	5	0,25
Plan de negocios	0,06	4	0,24
TOTAL	1		4,245
Debilidades Internas			
Variables	Ponderación	Calificación	Resultado
Conocimiento Competencia	0,15	2	0,3
Marca	0,17	0	0
Experiencia crediticia	0,14	1	0,14
Procesos estandarizados	0,17	3,5	0,595
Experiencia en el negocio	0,15	0	0
Compras baja escala	0,22	3,5	0,77
TOTAL	1		1,805

³² "Esquema analítico para la formulación estratégica" Villacrés Guillermo.

Dentro de las fortalezas internas del negocio, las mejores calificadas son la presentación del producto que hace referencia no solamente al producto en sí y a su empaque, sino a la distribución en el local, que invita a acercarse y a comprarlo. Así mismo, la experiencia única de compra, ya que busca no solo que el cliente encuentre lo que busca sino que lo haga en el ambiente más tranquilo y relajado posible, con el mejor servicio. El portafolio de productos y la calidad de los mismos, son fortalezas importantes en el sentido en que son los deseados por el segmento de mercado en cada visita a InFussion. El equipo de trabajo hace parte de las fortalezas: no solo creará un ambiente favorable y creativo sino que impulsará positivamente el negocio a las metas establecidas.

Las debilidades observadas que más influyen en la calificación son: la falta de experiencia en este tipo de negocios y el desconocimiento de la marca por parte de los clientes.

3.1.2 Análisis de Factores Externo: Matriz EFE

Esta matriz permite evaluar todos los aspectos externos que pueden tener alguna influencia en el desarrollo del negocio. Se pueden evaluar aspectos económicos, culturales, sociales, de industria, políticos o gubernamentales que se consideren relevantes. A continuación se presenta la matriz EFE de InFussion:

Tabla 3. Matriz EFE- Análisis de factores Externos

Oportunidades			
Variables	Ponderación	Calificación	Resultado
Tratados de Libre Comercio	0,10	3	0,3
Beneficios Tributarios	0,15	4	0,6
Capital de trabajo	0,10	4	0,4
Productos exclusivos	0,18	4	0,72
Fase de emprendimiento	0,1	4	0,4
Cultura Gourmet	0,15	5	0,75
Tendencias online	0,1	3	0,3
Extranjeros en Colombia	0,12	4	0,48
TOTAL	1		3,95
Amenazas			
Variables	Ponderación	Calificación	Resultado
Tratados de Libre Comercio	0,18	2	0,36
Fletes	0,18	2	0,36
Grandes Superficies	0,22	1	0,22
Competencia	0,22	1	0,22
Costos	0,20	3	0,6
TOTAL	1		1,76

En la matriz EFE se observan varias oportunidades importantes para el desarrollo exitoso de InFussion. El auge que ha tenido la “Cultura Gourmet” es una de las oportunidades más importantes a explotar y que va de la mano con la idea de negocio. Por otro lado, los diferentes beneficios ofrecidos por el gobierno para pymes y emprendedores facilitan el ejercicio de creación de negocio. El aumento de extranjeros en Colombia permite explotar un nicho de mercado que no ha sido aún cubierto y corresponde a la disponibilidad de productos propios de ciertos países europeos como Holanda e Inglaterra, que no se consiguen fácilmente en Colombia. Los tratados de libre comercio facilitan, por tanto, la importación de estos productos a costos razonables.

En cuanto a las amenazas evaluadas, se pueden destacar aspectos como: las grandes superficies, que tienen mayor poder adquisitivo y de negociación, pueden especializarse en los productos ofrecidos en InFussion a menor costo. Así mismo, aunque los tratados de libre comercio son una oportunidad, pueden ser también una amenaza por la posibilidad de entrada al país de productos sustitutos, a menor costo. Los fletes son una amenaza en la medida en que los productos artesanales a comercializar, provenientes de pueblos cercanos a Bogotá, tengan un porcentaje alto en las compras de InFussion.

3.1.3 Matriz del perfil Competitivo

Esta matriz compara los principales competidores del negocio en cuanto a los factores de éxito de la empresa en estudio, para así evaluar la posición estratégica de la misma frente a su competencia. Para el análisis de InFussion se evaluaron además tres empresas representativas de “Cultura y productos Gourmet” a saber: Arflina, Tea House y Global Gourmet Market. Estas tres empresas, aunque con formatos diferentes entre sí, están dirigidas a clientes amantes de la buena mesa y la comida gourmet.

Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Éxito	Peso	INFUSION		ARFLINA		TEA HOUSE		GLOBAL GOURMET MARKET	
Investigación y Desarrollo	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Diferenciación	0,13	4	0,52	2	0,26	4	0,52	4	0,52
Imagen de Marca	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24
Competitividad en Precios	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03
Calidad del producto	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Comunicación/Publicidad	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	2	0,1
Tecnología en Ambientación	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Portafolio	0,08	4	0,32	5	0,4	4	0,32	3	0,24
Conocimiento del producto y sus usos	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Experiencia de compra	0,15	5	0,75	2	0,3	4	0,6	2,5	0,38

Manejo de redes sociales de fidelización	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Presentación del producto	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Total	1		3,48		2,9		3,58		2,97

En la evaluación realizada por el grupo de socios, frente a lo observado en la competencia y su ponderación, se concluye que Tea House es un gran referente en la industria, ya que obtiene el puntaje total más alto, evidenciando también una gran oportunidad para InFussion, que logra la segunda mejor calificación, por encima de su competencia directa, lo cual significa que el negocio puede ser exitoso en la medida en que logre mantener una diferenciación con sus competidores.

3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO

3.2.1 Matriz DOFA y DOFA Cruzado

Inicialmente se desarrolló un análisis DOFA, que permitió observar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para la creación y puesta en marcha de InFussion, pero más allá de ello, se trabajó bajo el modelo de un DOFA cruzado, a través del cual se pudieron establecer acciones claras sobre cómo sortear las debilidades y amenazas, al mismo tiempo que reveló datos sobre cómo potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, tal como se muestra en la Tabla 34. Matriz DOFA y DOFA Cruzado.

A partir de esta matriz se determinaron, como las estrategias más importantes las resultantes del cruce DA (Debilidades – Amenazas), las cuales se mencionan a continuación:

- Presentar un plan atractivo y rentable, que facilite la financiación del modelo.
- Posicionar la marca InFussion, para evitar que los clientes actuales prefieran productos de otros establecimientos.
- Realizar estudios de mercado y de competencia claros y precisos, para combatir la entrada de productos / establecimientos similares con ofertas de menor costo.
- Establecer relaciones comerciales duraderas con los proveedores, para ayudarlos -a través de la venta- a dar a conocer sus productos, innovar en los mismos, estandarizar sus procedimientos y competir en este segmento.
- Trabajar de la mano con los proveedores como aliados estratégicos, buscando alternativas innovadoras en el producto, para ser cada vez más competitivos frente a los modelos de grandes superficies y cadenas de supermercados.
- Desarrollar programas de mercadeo, que incentiven el consumo de productos de proveedores aliados, ubicados en regiones apartadas. Con ello, compensar el costo de fletes y gasolina impulsando la venta de sus productos.

3.3 PROPUESTA DE VALOR

3.3.1 Ciclo de experiencia del cliente

El ciclo de experiencia hace referencia al entendimiento que se le da al cliente “antes”, “durante” y “después” del proceso de compra. En este caso, se evaluaron estas tres (3) dimensiones para los clientes objetivo de InFussion, durante la compra en tiendas de formato similar.

En la figura 3 se observa el Ciclo completo de Experiencia del Cliente:

El icono del “rayo” hace referencia a los momentos de inconformidad o angustia por los que atraviesa el cliente. Por el contrario, el “sol” destaca los momentos de satisfacción o tranquilidad experimentados por él.

Figura 3. Ciclo de Experiencia del Cliente en las Tiendas Gourmet



De acuerdo con esta experiencia, se definieron los aspectos en los cuales InFussion podrá ofrecer experiencias diferenciales, que minimicen los momentos negativos, de duda o confusión en el proceso de compra. Así mismo establece herramientas adicionales para

que la experiencia de compra sea inolvidable. En la figura 4 se observan las estrategias, identificadas con recuadros amarillos y verdes, a través de las cuales InFussion minimizará esos momentos negativos y le brindará al cliente mayor satisfacción.

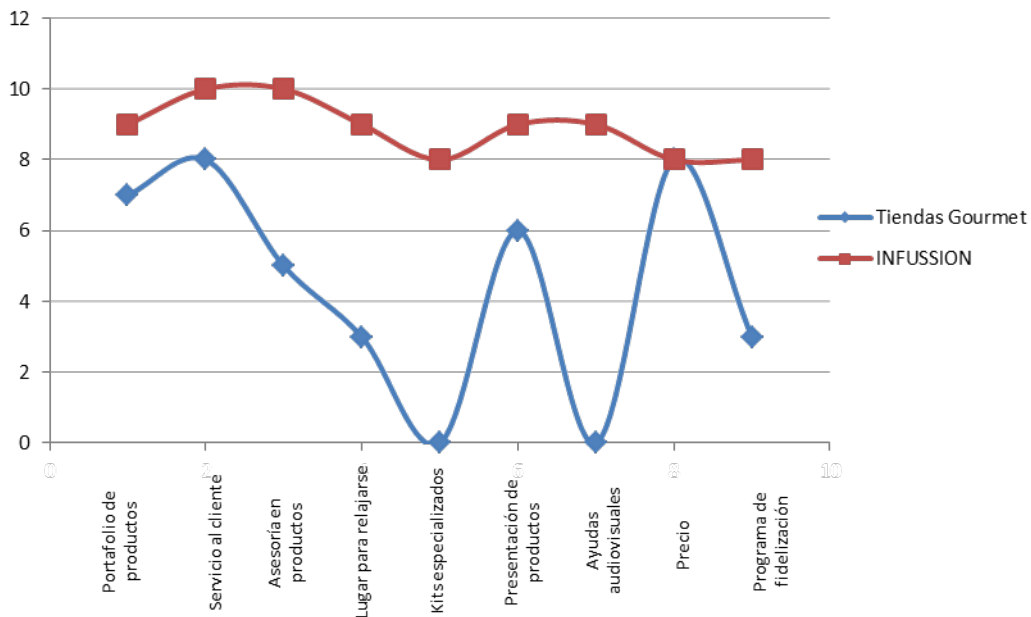
Figura 4. Estrategias de InFussion aplicadas al Ciclo de Experiencia de Compra en Tiendas Gourmet



3.3.2 Curva de valor InFussion

De acuerdo con lo expuesto y analizado en el Ciclo de Experiencia del Cliente, se desarrolló la curva de valor propuesta para InFussion, teniendo en cuenta los aspectos que la diferenciarán de las demás tiendas Gourmet, tal como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Curva de Valor InFussion



3.3.3 Formulación propuesta de valor

Una vez se ha establecido el ciclo de experiencia del cliente y la curva de valor, se pueden establecer los atributos a partir de los cuales se construirá la Propuesta u Oferta de valor, tal como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Oferta de valor InFussion



3.4 MISIÓN

InFussion estará dedicada a ofrecer experiencias memorables alrededor de la cultura de productos gourmet, en personas amantes de la buena mesa, a través de la estimulación de los sentidos.

3.5 VISIÓN

Para el año 2020, InFussion será un referente en la cultura gourmet, expandiéndose a otras regiones de Latinoamérica a través de modelo de franquicias.

3.6 VALORES CORPORATIVOS

Dentro del esquema estratégico y de funcionamiento de InFussion se han establecido los siguientes valores corporativos, como pilares fundamentales para la operación y el equipo de trabajo:

- Honestidad
- Integridad
- Servicio
- Responsabilidad
- Respeto

4 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

La estructura organizacional de InFussion, se basará en la concepción estratégica, por lo cual se establecerán perfiles con competencias alineadas bajo ese direccionamiento.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para InFussion se establecieron los siguientes perfiles y funciones:

4.1.1 Perfiles y funciones

Título del cargo: *Administrador de Punto de venta.*

Dependencia jerárquica: Depende directamente de los socios.

Perfil del cargo: Universitario o profesional en áreas administrativas o afines al segmento (como cocina, administración hotelera, ingeniería de alimentos, etc.).

Objetivo del cargo: Administrar, en su totalidad, el punto de venta.

Funciones del cargo: Como funciones principales, el Administrador de punto de venta tendrá las siguientes:

- Atender a los clientes que ingresen al punto de venta para entablar relaciones con los mismos y cumplir la propuesta de valor.
- Mantener contacto telefónico con los clientes, cuando se tengan productos nuevos que les puedan interesar.
- Revisar y mantener los inventarios, para asegurar la disponibilidad de los productos.
- Hacer el proceo de recepción y control de calidad de los productos, cuando ingresen al punto de venta.
- Manejar la caja y los recibos contables.
- Administrar las redes sociales.

Competencias / Actitudes requeridas para el cargo:

- Tener iniciativa y ser resolutivo
- Capacidad de comunicación efectiva (oral y escrita)

- Capacidad de relación interpersonal
- Capacidad de planificación y organización del trabajo
- Tener motivación por la calidad y la mejora continua
- Espíritu comercial
- Habilidad de control
- Delegación y liderazgo
- Flexibilidad
- Integridad
- Meticulosidad
- Compromiso con la organización
- Compromiso con la calidad
- Construcción de relaciones
- Orientación al cliente
- Autoconfianza y autocontrol

Idiomas: Debe hablar fluidamente el idioma español, usando un vocabulario acorde al segmento de InFusion. Adicionalmente, debe tener conocimientos del idioma inglés, de tal manera que pueda desarrollar una conversación sencilla con clientes extranjeros que así lo requieran.

Tecnología: Debe tener un nivel medio de conocimiento en el paquete de Office, además de un adecuado manejo de Internet y un alto grado de conocimiento y gestión de redes sociales.

Salario: El salario estimado para este cargo es de un millón y medio de pesos (\$1'500.000).

Título del Cargo: *Auxiliar de Almacén*

Dependencia jerárquica: Depende del Administrador de Punto de venta.

Perfil del cargo: Estudiante de programas técnicos o similares, de áreas administrativas o afines al segmento (como cocina, administración hotelera, ingeniería de alimentos, etc.).

Objetivo del cargo: Asistir al Administrador del Punto de venta en labores operativas y relacionadas con logística, mantenimiento del local, inventarios, proveedores, etc.

Funciones del cargo:

- Realizar labores de mantenimiento, orden y aseo general del punto de venta.
- Asistir al Administrador durante la venta.
- Atender a los clientes que ingresen a ta tienda, si el administrador se encuentra ocupado.
- Colaborar durante la recepción de producto y atención a proveedores.
- Organizar y controlar los inventarios, tanto en exhibición como en punto de venta.

Competencias / Actitudes requeridas para el cargo:

- Cumplimiento de horarios
- Integridad y respeto
- Flexibilidad
- Meticulosidad
- Tener iniciativa
- Capacidad de relación interpersonal
- Compromiso con la calidad
- Compromiso con la organización
- Orientación al cliente
- Automotivación

Salario: El salario estimado para este cargo es de setecientos cincuenta mil pesos (\$750.000).

4.2 ORGANIGRAMA

Figura 7. Organigrama InFussion



5 ASPECTOS LEGALES

5.1 COMERCIALES

5.1.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad

La sociedad a crear, bajo la cual estaría la marca InFussion, será denominada FOR LOYAL S.A.S. Esta será una sociedad por acciones simplificada o SAS, cuyas características se expusieron en el marco legal de este documento, donde también se expuso por qué SAS es el tipo de sociedad más apropiada para este caso.

Su conformación estará enmarcada por los siguientes aspectos:

- Se constituirá con un documento privado.
- La responsabilidad de los socios se limitará a sus aportes.
- El objeto social podrá ser explotado para diferentes tipos de actividad lícita, de naturaleza civil o mercantil.
- El pago del capital para la constitución de la sociedad se definirá hasta por dos años.
- Se permitirán los acuerdos entre accionistas para la compra y venta de acciones.
- Se realizará la inscripción en la Cámara de Comercio de Bogotá para obtener la matrícula mercantil.
- Tras la verificación correspondiente, se comprobó que no existe un establecimiento registrado con el nombre escogido.

Los costos generales en la creación de InFussion se observan en la siguiente tabla:

Tabla 5. Costos generales de la creación de InFussion³³

Descripción	Cantidad	Costos	Total
Constitución Matrícula Mercantil	1	527,000	527,000
Registro	1	95,000	95,000
Formulario	1	4,000	4,000
Estudio de Formulario	1	30,000	30,000
Total		656,000	656,000

³³ Variables tomadas de la cámara de comercio

Es necesario tener en cuenta otros aspectos legales:

5.2 TRIBUTARIO

El beneficio al que accederá la nueva empresa, en términos de impuestos, se expresan de la siguiente forma:

- Para el registro mercantil se pagará un costo de 0% para el primer año, el 50% para el segundo, el 75% para el tercero y 100% a partir del cuarto año.
- Para el pago de impuesto de renta, de acuerdo con la ley 1429 de 2010, no se pagará renta en los dos primeros años, y tendrá un costo del 25% en el tercero, 50% en el cuarto y 75% en el quinto.
- Por estar suscrita bajo el régimen simplificado, no se declarará IVA sino solo hasta el momento en que se alcance el capital suficiente para expandir InFussion a otra sucursal.

5.3 LABORALES

Los aportes a cajas de compensación, ICBF y SENA, se harán de manera progresiva, de acuerdo con la ley 1429 de 2010, de la siguiente forma:

- Un costo de 0% para los dos primeros años 25% para el tercero, 50% para el cuarto y 75% para el quinto año. A partir del sexto año se pagará la totalidad de los mencionados aportes.

Del negocio:

Por otro lado, por ser un establecimiento comercial, InFussion deberá adquirir los siguientes certificados:

- Certificado Sayco y Acinpro, por la característica de ambiente del lugar.
- Concepto sanitario (el curso de manipulación de alimentos no tendrá costo).
- Certificado de seguridad
- Inscripción en el RUT

El costo aproximado de estos certificados es de trescientos mil pesos (\$300.000).

5.3.1 Esquema de contratación y remuneración

El representante legal de FOR LOYAL SAS, será el encargado de realizar la contratación de las dos personas que trabajarán en InFussion.

El tipo de contrato que celebrará la compañía será bajo la modalidad de contrato laboral escrito³⁴ a término indefinido³⁵. La remuneración de dichos contratos se efectuará mensualmente.

A los trabajadores se les garantizarán todos los beneficios de ley como son:

- Pago de salario
- Prima legal
- Afiliación a seguridad social y pensión obligatoria
- Horas extras que haya a lugar
- No se cubrirán los parafiscales (por ser SAS, no se exige)

La parte contable será tercerizada con un asesor externo al cual se le pagará por honorarios.

FOR LOYAL SAS pondrá a disposición de los trabajadores los instrumentos adecuados y materias primas necesarias para la realización de sus labores. De igual manera, se les proporcionarán los elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales, a fin de garantizar su salud y seguridad.

Como un aporte importante para la profesionalización del personal, se incluirá su participación en eventos desarrollados por la Red de Partners, como catas de vino, maridajes etc.

³⁴ Artículo 39, Código Sustantivo del Trabajo.

³⁵ Artículo 47, Código Sustantivo del Trabajo.

6 ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADEO

Con una propuesta estratégica clara y tras haber determinado el esquema organizacional, es el momento de desarrollar un plan de mercado que cumpla el objetivo de acercamiento con el cliente, teniendo en cuenta una estrategia de comunicación efectiva inicial, con efectos de voz a voz.

A continuación, se describen algunas variables de la mezcla de mercadeo, orientadas a decretar criterios para el modelo de negocio.

6.1 PRECIO

La política de precios no contempla promociones y descuentos como mecanismos frecuentes. Esta estructura de precios se fundamenta en la calidad, experiencia y servicio y por consiguiente el precio representa dichos aspectos, en la misma medida.

La política de precios no es reactiva frente a las acciones de la competencia, tampoco se establecen descuentos por cantidad ni por forma de pago (todas serán recibidas).

6.1.1 Estrategia de Precio

Figura 9. Curva de precios elástica inversa

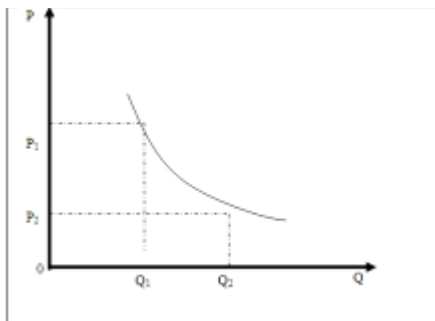
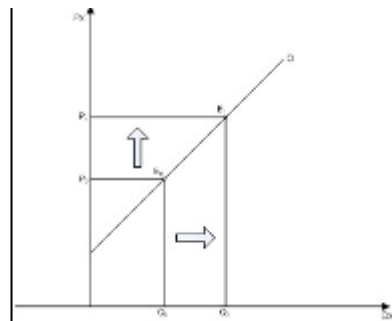


Figura 8. Curva de precios elástica



La función del precio en el negocio se enfocará en un nivel ubicado en la franja superior de la categoría, que junto con un diseño de empaques, ambiente y servicio, incremente el volumen de compra. Aunque es de tipo elástico (Figura 9³⁶), el modelo buscará algo más parecido a lo planteado en la figura 8³⁷.

³⁶ <http://www.aulafacil.com/Microeconomia/Lecciones/Lecc-7.htm>

³⁷ <http://www.aulafacil.com/Microeconomia/Lecciones/Lecc-7.htm>

De acuerdo con los rangos de costos que el mercado ha modelado, el precio deberá soportar entre el 33% y el 50% del margen. En caso de que el costo de los productos se incrementen, se mantendrá el margen a través de manejos de costo ponderado del portafolio en 60%, es decir que el costo de otros productos de menor valor mantenga el margen de los que sufran incrementos.

6.1.2 Definición de precios por referencia de la competencia

La política de precios deberá manejarse a través de un seguimiento constante entre los competidores. Por medio de una metodología de observación directa y a través de portales de ventas por Internet, se realizó la inteligencia de mercados sobre este aspecto. Portales como Amazon y Buscapé, visitas a lugares como Arflina, Carulla, Carrefour, Pomona y Ambiente Gourmet, sirvieron como base para obtener la siguiente información:

○ **Té y Aromáticas:**

- Arflina: Infusiones Twininings sabores x 50grs: \$12.000
- Al-kimia, Té Verde Green Chai Tea x 20 sobres: \$12.000
- Al-kimia, Té Negro Black Tea Sampler x 18 sobres: \$13.000
- Al-kimia, Sobres surtidos de tés herbales x 20 sobres: \$14.000
- Amazon: Herbal Tub Tea 3 Pack x 40grs: \$14.472
- Naturcity: Badia Té de Manzanilla caja x 25 sobres: \$18.900

De acuerdo con esta serie de precios, se identifica un rango entre \$12.000 y \$18.900, por lo cual se establecerá un precio para el té sobre el rango máximo, teniendo en cuenta la exclusividad de la marca, es decir entre \$16.000 y \$18.000 para un paquete de 20 sobres.

○ **Flor de Jamaica:**

- Cava del Té: Flor de Jamaica por 50grs: \$7.000
- Carulla: Flor de Jamaica por 30grs: \$9.500
- Olímpica: Flor de Jamaica por 50grs: \$5.500
- Tienda Naturista: Flor de Jamaica por 50grs: \$7.000³⁸

³⁸ Precios a 12 de agosto de 2011

Así se detecta un rango entre \$5.500 y \$9.500, por lo cual se establecerá un margen de maniobra entre los \$8.000 y \$10.000 para 50grs.

○ **Conservas:**

Gourmet en Línea: Aceitunas manzanillas con hueso: \$5.500
La 14: Aceituna deshuesada La Coruña x 500grs: \$6.600
Gourmet en Línea: Lychees: \$7.500
Carrefour: Duraznos en almíbar California: \$6.500
La 14: Duraznos en almíbar: \$5.850

Aunque los productos son diferentes en su esencia, los precios varían en un rango entre los \$5.500 y \$7.500, lo que llevaría a pensar en establecer un precio por 500grs en un rango de \$7.000 a \$8.000.

○ **Mermeladas:**

Arflina, Biodiet Maracuyá 200grs: \$15.500
Fruco: Mermelada de Mora / Frasco x 315grs: \$6.700
Amazon, Red Onion Compote 120grs: \$16.000
Arflina, Puré Schwartay de Ciruela Roja 340grs: \$18.000
Arflina, Mermelada de frambuesa 235grs: \$13.000
Feria San Pelayo, Mermeladas mixtas x 200grs: \$13.800

En el caso de la marca de mermeladas Fruco, ya que por ser masiva no ha sido identificada como competencia, el rango de productos de este tipo está entre los \$16.000 y \$18.000 para tamaños alrededor de los 300grs.

Para el caso de InFussion, el rango se incrementará en un nivel, con valores de \$18.000 a \$20.000 para productos de 250grs a 300grs.

○ **Espicias:**

Canela:

- Papeleria.com, Canela Paquete x 20grs: \$1.150
- La 14, Canela Doña Inés x 20grs: \$1.140
- Fazzar.com, Canela El Rey en polvo x 50grs: \$2.350

Aquí se buscará un promedio de precio \$1.500

Curry:

- La 14, Curry Mc Cormick frasco x 55grs: \$6.000

- La 14, El Rey frasco x 62grs: \$3.700
- Emporio Mar y Tierra, Gutland curry frasco 90grs: \$8.300

Para este tipo de productos, el precio se trabajará sobre un rango entre \$6.000 y \$7.000 para 50grs.

- **Semillas secas:**

- RegaloYa.com, La especial, Maní con pasas 50grs: \$1.500
- Fazzar.com, la especial, Maní con pasas x 200 grs: \$4.230
- La 14, Manitoba, Maní con miel x 50grs: \$1.300

El precio promedio para 50grs estará en un rango entre \$1.500 y \$1.700

- **Vinos y Aperitivos:**

- La gama de vinos será media alta, por ejemplo:
- Vino Medalla Real Chardonnay 750cc Santa Rita: \$129.000
- Cavernet Sauvignon Undurraga: \$79.000
- Vino Chileno Malbec Chileno, Viu Manent 2009: \$45.000

Para este ejercicio se estima una tirilla de compra promedio por vinos en \$200.000

- **Bolsas de Galletas:**

- Colaciones Surtidas Ramo Caja x 240grs: \$4,800
- Carulla: Paquetes galletas x 500grs: \$6.500
- Pomona: Paquete galletas fruta x 500grs: \$9.500
- Arflina: Galleta Confitada x 200grs: \$7.000

Rango de precio para bolsas de galletas caseras por 500grs: \$8.000 a \$10.000

- **Chocolates:**

- Arflina: Droste Pastilles Milk 100grs: \$15.500

Se competiría directamente con productos similares en 100grs: entre \$15.000 y \$18.000

- **Elementos Complementarios:**

- Abrelatas: \$29.800
- Cuchara para mezclas: \$29.800
- Prensador de Ajo: \$28.900
- Martillo de cocina: \$19.800
- Corta Pizza: \$18.900
- Peladores: \$14.800

Descorazonador: \$14.800

Para el anterior seguimiento de precios alrededor de los elementos complementarios, se realizó observación al modelo de negocio de Ambiente Gourmet en Bogotá, situado en el Centro Comercial El Retiro. Para dar un marco de referencia en este tipo de artículos, se eligió un grupo entre el que se identificaron tres (3) gamas y, bajo estas gamas, se definieron tres (3) rangos:

Utensilios más elaborados en diseño: \$30.000

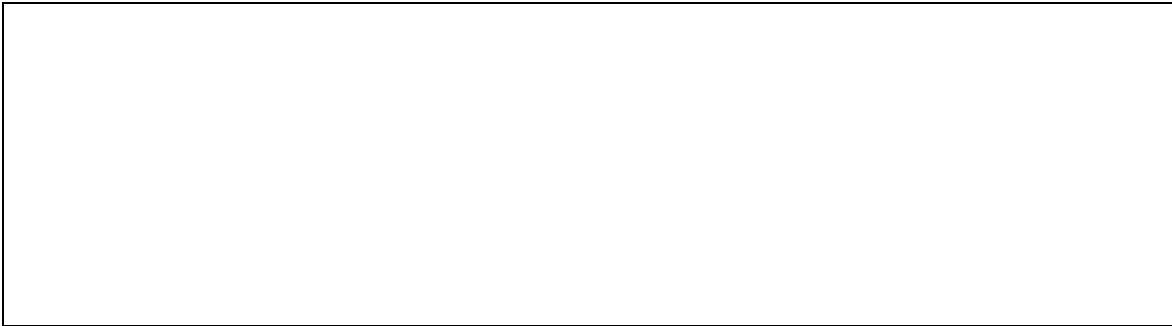
Elementos de proceso intermedio: \$20.000

Y, por último, herramientas sencillas: \$15.000

Para el caso de los envases para almacenar y los termos, los valores establecidos dependen de factores como el diseño y el material, de modo que pueden variar entre los \$20.000 y \$90.000 para los termos y entre los \$7.000 a \$25.000 para los envases. Por lo tanto para estimar volúmenes, se trabajó con un promedio de \$50.000 para los termos y de \$15.000 para los envases.

Con la definición de los principales segmentos a trabajar, es posible abordar las proyecciones de ventas.³⁹

Bajo la anterior estructura de precios y costos, esta es la proyección de ventas estimada⁴⁰:



6.2 PLAN DE COMUNICACIÓN Y MEDIOS

Con el fin de cumplir con el objetivo de ventas, el plan de comunicación y medios se enfocará en posicionar una nueva marca de tienda especializada en el mercado gourmet, y ser reconocida por su diferencial en el servicio y ambiente.

³⁹ www.todofresco.co, www.buscape.com.co, www.amazon.com, www.elregaloya.com, Arflina, Carulla, Carrefour, Ambiente Gourmet Bogotá. Domingo 11 de Septiembre del 2011

⁴⁰ Proyección de ventas. Autores: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

Este es la imagen que representará la marca:

Figura 10. Marca InFussion



Como ya se ha dicho anteriormente, en el nororiente de la ciudad de Bogotá, personas maduras con capacidad económica que disfrutan de comprar productos que les hagan mostrarse ante los demás como expertos y referenciadores en este estilo de vida, serán el público objetivo. Para ello se ha establecido la siguiente estrategia de medios:

- Se desarrollará una página web, que será el sitio donde conviva la comunidad gourmet de InFussion y allí se compartirán los contenidos alrededor de esta cultura, nacional e internacional, a través de experiencias, recetas, consejos, etc., de los participantes. El objetivo es tener a la comunidad actualizada, incentivando el consumo de los productos a través de la “provocación”. Esta página, como parte vital de la estrategia, no estará diseñada para venta online, ya que el concepto estará enfocado en la vivencia de sensaciones que se generan en el punto de servicio, los olores, sabores, colores, atención.

Esta página deberá ser similar a la de soluciones.carulla.com⁴¹:

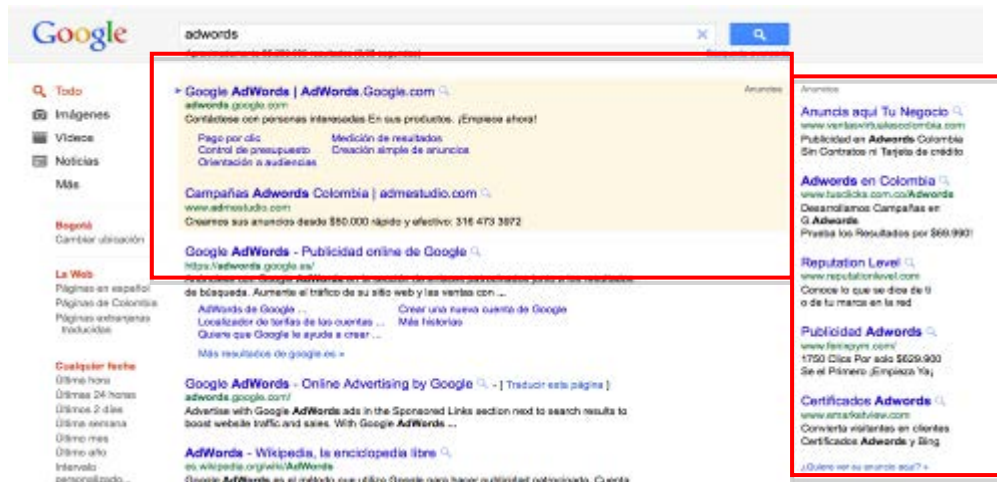
⁴¹ www.carulla.com



La página tendrá interactividad, consulta de videos y concepto de aprendizaje frente a tendencias propias y del mundo, con un ambiente muy fresco.

- Por otro lado, se desarrollará una estrategia de publicidad contextual a través de Google Adwords, que trabaja con base en la red de búsqueda y de contenidos de Google, con filtros en Bogotá y con palabras relacionadas con la categoría Gourmet. La figura 11 ofrece un ejemplo visual de Adwords:

Figura 11. Ejemplo de Adwords⁴²



Lo que persigue este tipo de estrategias es que, en la medida que las personas de Bogotá busquen contenido por internet relacionado con la cultura Gourmet (sean cursos, alimentos, tiendas, recetas, etc.), los anuncios de InFussion aparezcan entre los resultados de la búsqueda, y cuando el usuario se interese, haga clic para que se genere tráfico al sitio.

⁴² www.google.com- adwords

Por último, se desarrollará un plan de presencia en las publicaciones impresas especializadas del sector⁴³, ejemplo:



El costo del anterior plan de medios para un año es el que se observa en la Tabla 6:

Tabla 6. Plan de medios

PLAN DE MEDIOS			
Página Web	Costo	Veces	Total
Desarrollo Página Web	\$2,000,000	1	\$2,000,000
Mantenimiento mensual	\$20,000	12	\$240,000
Google Adwords	Costo	Veces	Total
Generar Tráfico al site mensual	\$100,000	12	\$1,200,000
Avisos Revistas	Costo	Veces	Total
Gourmet.com	\$5,000,000	2	\$10,000,000
TOTAL PLAN DE MEDIOS AÑO			\$13,440,000

Otras actividades:

- Manejo de una base de datos, o uso de tarjeta de fidelización que ayude a realizar seguimiento a los clientes, inicialmente con las siguientes estrategias:
 - Envío de regalos en fecha de cumpleaños.
 - Muestras mensuales de novedades de la tienda.
 - Invitaciones a eventos gastronómicos.
 - Invitaciones a participar en clases de escuelas Gourmet.
 - Acumulación de puntos e intercambio por accesorios Gourmet

⁴³ www.elgourmet.com

- A través de una herramienta de fidelización, como la tarjeta club, los clientes podrán participar en eventos gourmet organizados por hoteles, escuelas, restaurantes, chefs, etc., con descuentos especiales o, dependiendo de la categoría del cliente, totalmente gratis.
- Usar una herramienta de redes sociales como Facebook, para poder compartir y mantener actualizados a los clientes con información de la tienda, sus productos y servicios.
- Por medio de relaciones públicas, se realizarán alianzas que permitan que InFussion participe con su marca en hoteles, escuelas de cocina, restaurantes, etc., que involucren aún más al público objetivo, siendo percibidos como generadores de valor agregado.

6.3 DISTRIBUCIÓN

En cuanto a la distribución, todo se concentrará en el punto de atención y la política será la de ser muy selectivos a la hora de participar en ferias y eventos masivos.

Los productos serán adquiridos de productores directos a nivel nacional y de distribuidores o representantes a nivel internacional. Así mismo, InFussion no ofrecerá elementos que sean de distribución masiva por supermercados de cadena o grandes superficies.

En la fase de introducción al mercado no se ofrecerá el servicio a domicilio, hasta tanto no se haya generado reconocimiento de la experiencia que se busca en el concepto.

Los proveedores nacionales entregarán productos con tipo de empaque e instrucciones de marca establecidos por InFussion y las entregas se realizarán en el punto de venta.

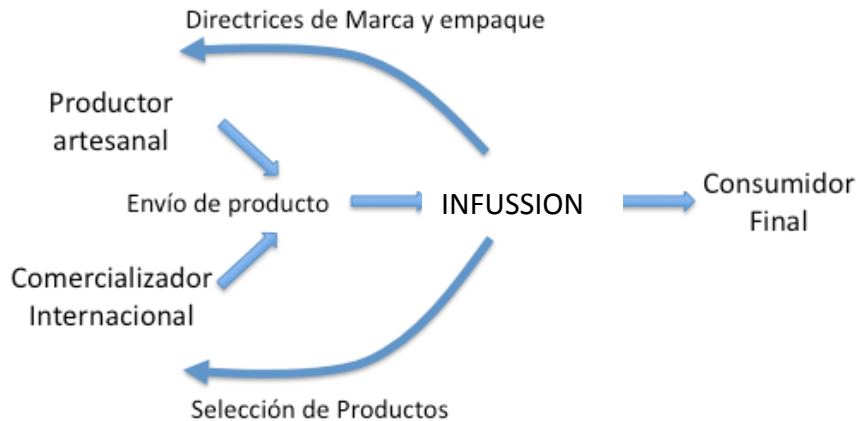
El perfil de los proveedores tendrá que ser de rápida respuesta, con centros de distribución en Bogotá o con centro de producción cerca de la ciudad, ya que no se trabajará con altos niveles de inventario.

6.3.1 Esquema de distribución

Bajo este esquema se espera, de manera sencilla, contemplar las dos direcciones de productos gourmet que se busca posicionar: por un lado, los productos artesanales gourmet en Colombia, bajo una marca propia con un alto nivel de diseño y por otro lado,

los productos importados que le den estatus internacional a la marca, tal como se muestra en la figura 12.

Figura 12. Esquema de distribución



6.4 PRODUCTO - SERVICIO

InFussion será un delicatessen, el lugar ideal para inspirarse, antojarse, relajarse y escapar. Esta tienda especializada, se destacará no solo por la calidad de sus productos sino por el nivel de servicio, a cargo de personal calificado y entrenado para ofrecer una atención personalizada, acorde a la exigencia del público.

Estas serán algunas de sus principales características:

- Su oferta de productos exclusivos estará compuesta por diversidad de opciones, tanto de origen nacional como importados.
- El lugar contará con variedad de ambientes especiales, acondicionados de acuerdo con la categoría de productos ofrecidos.
- Gracias al sistema de audio, se generará un ambiente agradable, acorde con los orígenes de los productos que allí se ofrezcan y con el concepto de buena mesa.
- El ambiente estará dispuesto para despertar sensaciones a través de los colores, olores y sabores de las degustaciones, que transportarán al consumidor a una experiencia que lo llevará a sentir, complacer e inspirar.
- Los productos ofrecidos cumplirán estándares de alta calidad y se incluirán productos con marca propia.

Este último concepto obligará a la constante búsqueda de fusiones de sabores para la creación de nuevas sensaciones y experiencias. Como consecuencia, la innovación y desarrollo conjunto con los proveedores serán puntos clave en la consolidación y crecimiento del negocio.

En este contexto, se desarrollarán las siguientes líneas de producto:

Té, aromáticas, conservas, mermeladas, especias, semillas secas, vinos y aperitivos, galletas y chocolates. En segundo plano también se ofrecerán elementos relacionados con el ambiente culinario gourmet, como cucharas, teteras, coladores, mallas, entre otros.

Estas serán las principales líneas de producto:

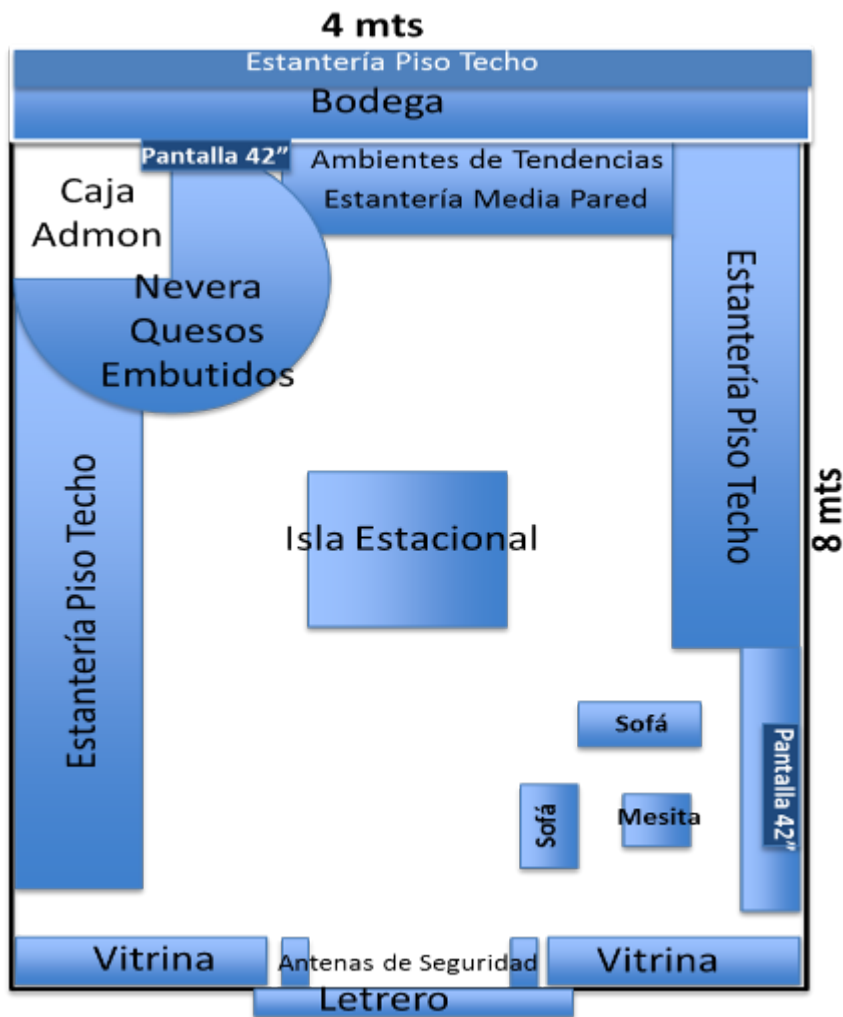
- Té
- Aromáticas
- Conservas
- Mermeladas
- Especias
- Semillas secas
- Vinos y Aperitivos
- Galletas y Chocolates
- Elementos Relacionados: Cucharas, teteras, coladores, mallas, entre otros.

7 ASPECTOS TÉCNICOS

7.1 MONTAJE LOCATIVO DE INFUSION

Se realizaron visitas al esquema promedio de espacios que se arriendan en los centros comerciales y, de acuerdo con ello, se realizó un plano general que permite visualizar cómo será la distribución del espacio en el punto de venta, así como lo ilustra la figura 13.

Figura 13. Piso de venta de InFusion



7.1.1 Costos del Montaje

De acuerdo con el plano generado, y estimando cada uno de los elementos necesarios para cubrir el montaje del concepto puesto a prueba, a continuación se detalla cada uno de esos elementos con su respectivo costo y cantidad. El total del montaje del punto de venta, sin tener en cuenta el inventario, está calculado en \$27.550.000 según lo muestra la tabla 7.

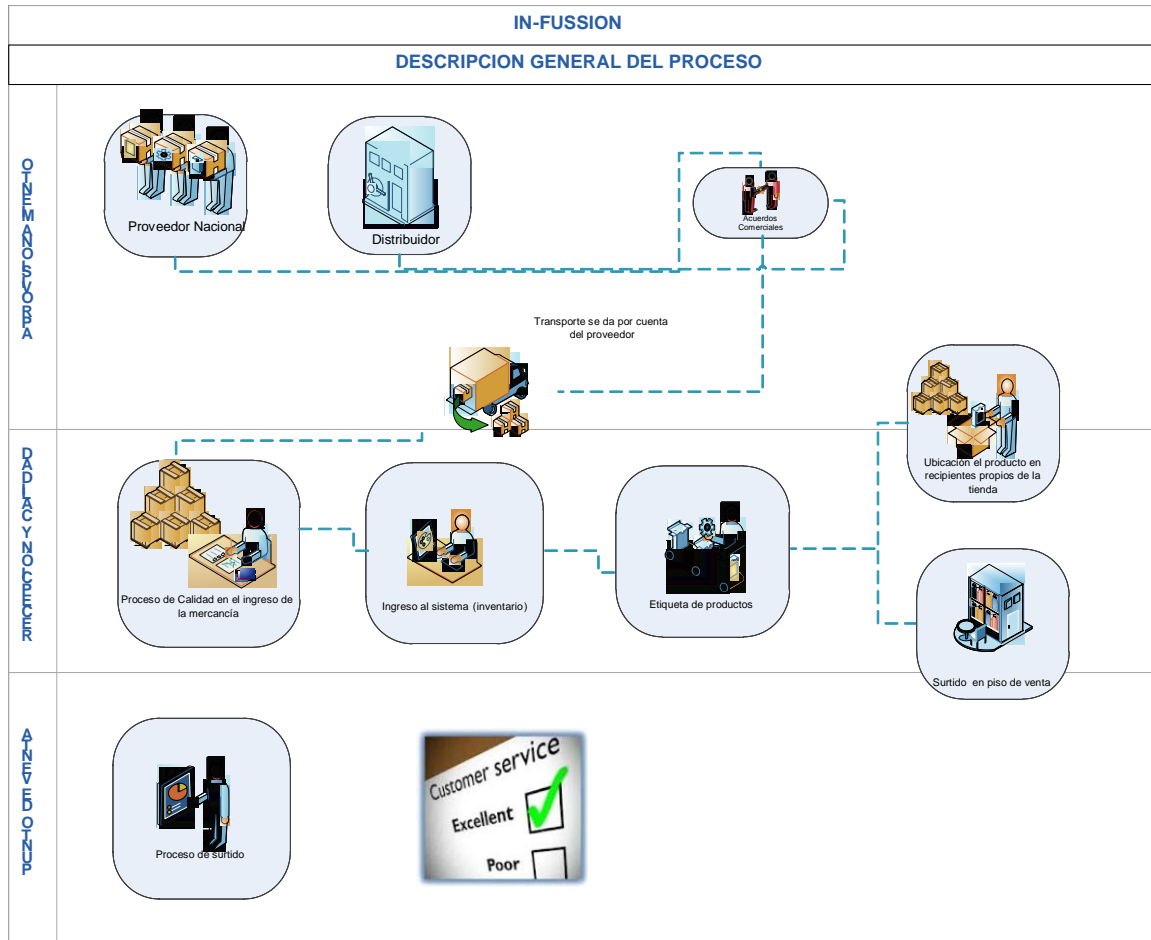
Tabla 7. Descripción del montaje de InFussion

Descripción	Cantidad	Costos	Total
Sistema Audio	1	1,200,000	1,200,000
Sistema Video	2	1,200,000	2,400,000
Computador Portátil	1	1,500,000	1,500,000
Sistema Olor	1	50,000	50,000
Estanterías Piso Techo Local	2	3,000,000	6,000,000
Estanterías Piso Techo Bodega	1	2,000,000	2,000,000
Estanterías Vitrina Frontal	2	250,000	500,000
Estantería Media Pared	1	500,000	500,000
Estante Libros, Revistero	1	200,000	200,000
Sistema de Luces Incidentales	4	100,000	400,000
Estructura Pendón de Pared	1	100,000	100,000
Sofás	2	600,000	1,200,000
Mesita Móvil	1	300,000	300,000
Antenas de Seguridad (+pines)	1	2,000,000	2,000,000
Sistema Seguridad Alarma	1	350,000	350,000
Nevera Quesos-Embutidos	1	5,000,000	5,000,000
Software de Registro en Caja	1	350,000	350,000
Libros-Revistas Cocina	50	30,000	1,500,000
Otros No Previstos	1	2,000,000	2,000,000
TOTAL			27,550,000

7.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EN PUNTO DE VENTA

En el siguiente cuadro (figura 14) se describe el proceso general, desde el momento en que el proveedor nacional envía los productos a InFussion, pasando por los procesos de control de calidad y finalizando con la distribución de los productos en las estanterías del Punto de venta.

Figura 14. Descripción general del proceso de InFusion



7.2.1 Proceso de la orden del consumidor

7.2.1.1 Ciclo de Pedido

Se define como el tiempo transcurrido entre el momento en que el cliente llega al punto de pago y hace la solicitud de compra, y el momento en que el cliente recibe su factura final y su producto, debidamente empacado.

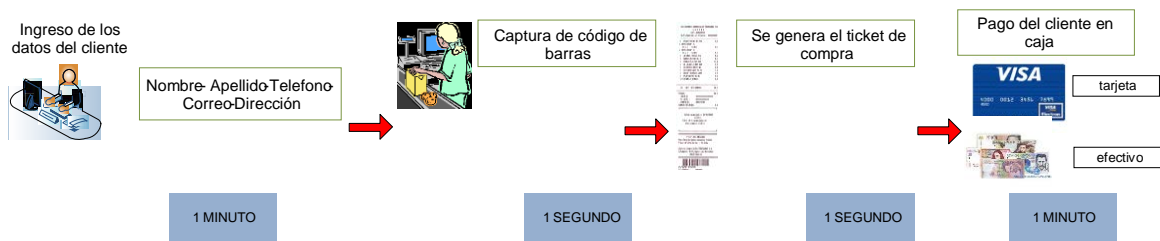
Tiempo total: 2 minutos a 10 minutos

Este tiempo depende de la fila que encuentre en el punto de pago, la forma de pago y el empaque que desee (bolsa, caja o papel).

7.2.1.2 Tiempo de procesamiento de la orden al consumidor

El tiempo estimado para este proceso es de 2 minutos con 2 segundos (00:02:02), tal como lo muestra la figura 15.

Figura 15. Proceso de pago en InFussion



7.2.1.3 Tiempo de empaque o embalaje de producto

El tiempo estimado para este proceso es de 2 minutos con 2 segundos (00:02:02) , tal como lo muestra la figura 16.

Se debe tener en cuenta un manejo especial para producto en envase de vidrio: productos como conservas, confituras y mermeladas, se empacarán en bolsas de papel reciclables y orgánicas.

Figura 16. Empaques que se usarán en InFussion



Productos perecederos: Como quesos, se empacarán en bolsas plásticas y posteriormente usando bolsas de papel.

Productos en caja: Como té, tisanas y aromáticas, se empacarán en el mismo tipo de bolsa de papel antes mencionado. Así mismo, productos como frutos secos y semillas estarán dispuestos en el almacén de forma que permitan la selección y empaque directo por el cliente, de acuerdo con peso que busque, y posteriormente su embalaje en las bolsas de papel.



Productos para regalos: Hace referencia a los Kit especializados para ocasiones puntuales como cumpleaños, aniversarios o cualquier otra fecha. Su empaque se establecerá de acuerdo a la ocasión elegida. El embalaje final será, nuevamente, la bolsa de papel.



7.2.1.4 Tiempo de entrega al consumidor

El tiempo estimado para la entrega del producto, desde el momento en que el cliente ha pagado por el producto y este ha sido empacado, hasta su entrega, es de 2 segundos (00:02:02). La entrega del producto al cliente se realiza junto con la factura de compra.

7.2.2 Procesamiento de órdenes con proveedores

- Orden de pedido: se generará todos los lunes.
- Fecha de entrega de pedidos en la tienda: martes y miércoles en el horario de 7 am a 10 am.
- Tipo de embalaje: Caja corrugada.
- Manejo de rechazo y devoluciones: Se generará en el momento de la recepción por dos causas: fecha de vencimiento (no menor a 90 días) y/o por empaque en condiciones no óptimas (roto, doblado, abollado, soplado, etc.)

7.2.3 Proceso de calidad en la recepción del producto

Responsable: Administrador y auxiliar de tienda

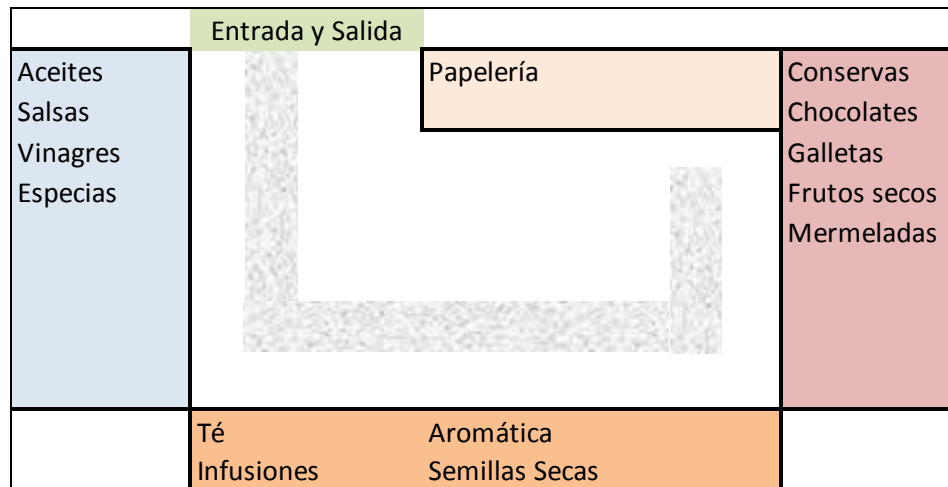
- Verificar características como olor, color, sabor, aroma y textura, correspondientes a cada tipo de producto.
- Verificar la temperatura de llegada de los alimentos, de acuerdo con las indicaciones para su conservación en congelación y refrigeración, si aplica.
- Verificar fechas de elaboración y de vencimiento.

- Verificar que toda la información contenida en los productos, sea clara y correcta, de acuerdo con los parámetros establecidos con el proveedor.

7.3 PROCESO DE ALMACENAMIENTO

Trastienda: Ubicación de los productos que se tienen almacenados, tal como se muestra en la figura 17.

Figura 17. Layout de la trastienda de InFussion



- Almacenar de inmediato los alimentos en lugares apropiados y según las condiciones de temperatura indicadas para cada uno.
- Todos los alimentos almacenados deberán estar debidamente tapados.
- Toda materia prima que viene del lugar de producción, empacada en materiales como cartón o madera, debe trasladarse a recipientes propios del establecimiento, (como cajones plásticos), para evitar el ingreso de contaminantes externos al lugar.

7.3.1 Tipo de Almacenamiento:

Rotulado: Todos los productos que se almacenen, sean alimentos o no, deben etiquetarse con la identificación adecuada, detallando la fecha de recepción y la de vencimiento.

Ubicación: Se deben ubicar en el área designada para cada clase de producto, ubicándolos siempre detrás de la misma referencia que ya estuviese almacenada, respetando la regla PEPS: Primero que Entra, Primero que Sale.

Primero que Entra Primero que Sale: El control se realizará registrando, a través de un software de inventarios, la fecha en que fue recibido el producto. Los productos con la fecha de vencimiento más próxima, deberán ubicarse delante o arriba de aquellos productos con fecha de vencimiento más lejana.

Distancia: Se mantendrá una distancia mínima a 20cm del suelo, para facilitar la limpieza del lugar y una mejor ventilación.

7.3.2 Proceso para productos refrigerados

Chequeo de temperaturas: La temperatura de los alimentos se debe revisar al inicio del día y, posteriormente, cada cuatro horas.

Etiquetado de los alimentos: Se debe incluir la fecha máxima en que el producto debe ser vendido, consumido o descartado.

Áreas de almacenaje limpias y secas: Los pisos, paredes, congeladores y en general todas las áreas, deberán ser limpiados y desinfectados a intervalos de tiempo, para prevenir la contaminación de los alimentos.

7.4 PROCESO DE ETIQUETA MARCA INFUSION

- Sacar los productos de la caja corrugada (este proceso se hará por familia de productos).
- Ubicarlo en la zona de trabajo.
- Limpiar manchas y vetas con un paño seco.
- Pegar etiquetas propias de la marca InFussion, de acuerdo con las especificaciones dadas.

7.5 SELECCIÓN DE PROVEEDORES NACIONALES - DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS

Criterios de selección de proveedores:

- **Precio:** El precio de sus productos, los gastos que podrían adicionarse a éstos y los posibles descuentos.
- **Calidad:** La calidad de los insumos, productos o servicios que ofrecerá, así como sus procesos de producción.
- **Plazo del pago:** Las condiciones de pago que se brindarán, formas de pago (contado o crédito, plazos).
- **Plazos de entrega:** El tiempo que transcurrirá desde que se hace el pedido hasta su entrega en punto de venta.
- **Garantías:** Las garantías que otorgará y el periodo de duración de éstas.
- **Reputación:** Su prestigio y buenas referencias.
- **Experiencia:** Reconocimiento en el mercado y años de experiencia.

7.6 FORMA DE PAGO A PROVEEDORES

La forma de pago será en efectivo, en el momento de la recepción y verificación de las cantidades y el proceso de calidad establecido por la tienda.

Responsable: Administrador

7.7 INVENTARIO POR REFERENCIA

El inventario manejado por InFussion tendrá como objetivo mantener el equilibrio entre el servicio y el costo.

- **Inventarios cíclicos:** Conteo que se realizará, inicialmente de manera mensual, a todos los productos de la tienda, a nivel de referencia.
- **Nivel de servicio de los proveedores:** Este se medirá por las entregas a tiempo y completas. Para iniciar el negocio se supone un nivel de servicio del 90% (factor de servicio 1,28).
- **Desviación estándar de la demanda:** Se supone un variación del 20% en la demanda.
- **Inventario a nivel de referencia:** El valor inicial será de \$32,000,000, tal como se muestra en la Tabla 35. Inventario inicial por referencia.

7.8 RED DE PARTNERS

Para InFussion, será clave tener una excelente relación con sus proveedores, por lo cual, su principal estrategia será establecer una relación basada en confianza y el largo plazo. El punto clave siempre partirá de una excelente calidad en los productos. Así mismo el cumplimiento de la cadena de abastecimiento será un punto neurálgico en el desempeño del negocio, para proveer siempre al cliente de lo que está buscando, de acuerdo con la Propuesta de valor de InFussion

7.8.1 Proveedores

- ✓ **BEST CHOICE LTDA:** Constituida en Bogotá en enero de 2003, es una compañía dedicada a la importación y comercialización de productos alimenticios para la cocina oriental, tanto para el hogar como para clientes food service, como restaurantes, hoteles, y casinos. Ofrece una amplia variedad de productos provenientes de Hong Kong, China, Tailandia, Vietnam, Japón, Estados Unidos y Brasil, como muestra la Figura 18. Portafolio de Best Choice Ltda⁴⁴, que se encuentra en el capítulo de Tablas.
 - Línea LEE KUM KEE
 - Línea THAI
 - Línea JFC
 - Línea BRASIL
 - Especias
 - Utensilios
 - Licores

- ✓ **INDES LTDA ALIMENTOS GRUMMAN:** Variedad, calidad y practicidad. Grumman es una marca 100% colombiana, que ofrece condimentos empacados en cómodas presentaciones individuales, tal como lo indica la Figura 19. Portafolio Indes Ltda Alimentos Grumman⁴⁵, que se encuentra en el capítulo de Tablas.
 - Aderezos y condimentos
 - Mermeladas Gourmet

- ✓ **CAMPANIA LTDA:** Campania es una empresa líder, que importa y comercializa productos italianos gourmet de alta calidad. Representan marcas que cuentan con un amplio reconocimiento internacional. El portafolio incluye tomates, pasta, encurtidos,

⁴⁴ www.bestchoice.com. Jueves 12 de abril del 2012

⁴⁵ www.alimentosgrumman.com. Jueves 12 de abril del 2012

vinagre balsámico de Módena, aceite de oliva extra virgen, turrone blandos, licores, vinos, espumantes, y Parmigiano Reggiano, de acuerdo con la Figura 20. Portafolio Compañía Ltda.⁴⁶, que se encuentra en el capítulo de Tablas.

- ✓ **INSUALIMENTOS SAS:** Nace en Colombia en 1991 como respuesta a la necesidad de crear una empresa que ofreciera alta calidad en materia de productos alimenticios. La Figura 21, que se encuentra en el capítulo de Tablas, muestra el portafolio Insualimentos SAS⁴⁷.
 - Frutos Secos
 - Frutas Deshidratadas
 - Hierbas y especias deshidratadas
 - Semillas

- ✓ **COLANTA:** Colanta nace en 1964 en el departamento de Antioquia. Es una empresa de altos estándares de calidad, innovación y desarrollo en 18 líneas que se manejan. Entre el catálogo de productos se tienen quesos, leches, vinos, avenas. La Figura 22, que se encuentra en el capítulo de Tablas, muestra el portafolio Colanta⁴⁸.
 - Quesos Frescos
 - Quesos Maduros

- ✓ **SPIRAL FOODS COLOMBIA LTDA:** Es una compañía Australiana con más de 30 años de experiencia descubriendo, comercializando y fabricando alimentos orgánicos e integrales de la más alta calidad. Figura 23, que se encuentra en el capítulo de Tablas, muestra el portafolio de Spiral Foods Colombia Ltda⁴⁹.
 - Vinagres Orgánicos
 - Salsas organizas para pasta
 - Snacks, crackers, and chips
 - Vinos

- ✓ **EMPAQUES VERDES- GREENPACK SAS:** empresa dedicada a empaques ecológicos, que garantiza que el producto no le hace daño al consumidor final y menos al planeta.⁵⁰
 - Empaques para envolver aislar y proteger.

⁴⁶ www.compani.com. Jueves 12 de abril del 2012

⁴⁷ www.insualimentos.com. Jueves 12 de abril del 2012

⁴⁸ www.colanta.com. Jueves 12 de abril del 2012

⁴⁹ www.spiralfoods.com. Jueves 12 de abril del 2012

⁵⁰ www.greenpack.com. Jueves 12 de abril del 2012

- Papel Antigrasa: Papel con alta barrera antigrasa y paso de aire, es propio para empaquetar alimentos grasos con alto contenido de humedad. Cumple con los requisitos FDA y certificado Kosher.
- Bolsas de fondo plano, de bajo gramaje: Son elaboradas en papel Kraft, sulfitos naturales, papel anti grasa y papeles de colores. Gramajes entre 30grs y 60grs con capacidad entre ½ libra y 25 libras.
- Bolsas de fondo cuadrado: Su base cuadrada rectangular, permite auto soportarse en forma vertical, sin volcarse, evitando la perdida y el maltrato del contenido.
- Cajas y soportes.

- ✓ **PANAMERICANA LIBRERÍA S.A:** especialista en soluciones integrales para la oficina.
- ✓ **EXITO:** proveedor de artículos de aseo para oficina.
- ✓ **RIO SOFT:** proveedor en el diseño, montaje y mantenimiento de la página web.



7.8.2 Ficha técnica y comercial de proveedores

Para InFussion la calidad en sus productos juega un papel muy importante en la definición de sus proveedores. Por eso, se asegura de que los procesos cumplan como mínimo el Decreto 3075 del Ministerio de Salud, que regula las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos – Buenas Prácticas de Manufactura, y que se cuente con la certificación HACCP, la certificación ISO y el registro INVIMA.

Tabla 8. Ficha técnica de proveedores de InFussion

Proveedor	Best Choice LTDA	INDES LTDA Alimentos Grumman	CAMPANIA LTDA
			
Productos	Variedad de productos provenientes de Hong Kong, China, Tailandia, Vietnam, Japón, Estados Unidos y Brasil	Condimentos y aderezos colombianos	Campania es una empresa importadora y comercializador de productos gourmet italianos
Velocidad de respuesta	3 días después de generada la orden	3 días después de generada la orden	3 días después de generada la orden
Plazos de pago	30 días después de la entrega	En el momento de la recepción del producto	Efectivo
Descuentos por volumen	Si- precio por caja	10%	Si- precio por caja
Recepción del producto	Martes de 7- 8 am	Miércoles a las 7:00 am	Martes a las 8 am
Generación de orden por parte InFussion	Lunes antes del medio día	Lunes antes del medio día	Lunes antes del medio día
Forma de pago	Efectivo	Efectivo	Efectivo
Contacto comercial	Gustavo Enciso	Camilo Hernandez	Gloria Ceballos
Nivel de servicio	90% (entregas completas y a tiempo)	90% (entregas completas y a tiempo)	90% (entregas completas y a tiempo)

Proveedor	INSUALIMENTOS SAS	COLANTA	SPIRAL FOODS COLOMBIA LTDA
			
Productos	Frutos secos, frutas deshidratadas, hierbas y especias y semillas	Quesos frescos, hilados, maduros	Los pioneros e innovadores en alimentos orgánicos
Velocidad de respuesta	2 días después de generada la orden	1 día después de generada la orden	5 días después de generada la orden
Plazos de pago	En el momento de la recepción del producto	En el momento de la recepción del producto	15 días después de la entrega
Descuentos por volumen	10%	10%	5%
Recepción del producto	Miércoles a las 8:00 am	Martes a las 9 am	Miércoles a las 9:00 am
Generación de orden por parte InFusion	Lunes antes del medio día	Lunes antes del medio día	Lunes antes del medio día
Forma de pago	Efectivo	Efectivo	Efectivo
Contacto comercial	Johanna Marin	Yesid Agosto Romero	Angélica Vence
Nivel de servicio	90% (entregas completas y a tiempo)	90% (entregas completas y a tiempo)	90% (entregas completas y a tiempo)

Proveedor	Greenpack SAS	Panamericana Librería	Rio Soft
			
Productos	Proveedor de empaques ecológicos	Proveedor de productos de oficina	Proveedor de diseño y mantenimiento de pagina web
Compra de productos	Se hace la compra directamente en el punto de venta del proveedor	Se hace la compra directamente en el punto de venta del proveedor	De acuerdo a la necesidad
Plazos de pago	En el momento de la compra	En el momento de la compra	En el momento del requerimiento
Descuentos por volumen	Por volumen		
Generación de orden por parte InFusion	Cada vez que el inventario llegue al punto minimo	Cada vez que el inventario llegue al punto minimo	
Forma de pago	Efectivo	Efectivo	Efectivo
Contacto comercial	Vendedor de la tienda	Vendedor de la tienda	Haiden Riaño
Nivel de servicio	90% (entregas completas y a tiempo)	90% (entregas completas y a tiempo)	90% (entregas completas y a tiempo)

7.9 COSTOS DE MANTENIMIENTO DE LA TIENDA ESPECIALIZADA

Luego de todo lo concerniente al montaje, procesos, contratación y constitución, a continuación se relacionan los costos fijos mensuales sobre el mantenimiento del negocio. Estos comprenden servicios, administración, arriendo y otros. Dicha descripción se refleja en la Tabla 9.

Tabla 9. Costo de mantenimiento de la tienda especializada

Concepto	Valor Mes	Valor Año
Arriendo	12,000,000	144,000,000
Administración	2,000,000	24,000,000
Luz	300,000	3,600,000
Teléfono	200,000	2,400,000
Agua	200,000	2,400,000
Internet Wi-Fi	100,000	1,200,000
Otros	100,000	1,200,000
TOTAL	14,900,000	178,800,000

8 ASPECTOS FINANCIEROS

8.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión necesaria para que esta idea se haga realidad se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10. Inversión Inicial

Concepto	Valor
Capital de Trabajo	107,437,396
Equipos	23,700,000
Otros activos (Diferidos)	4,806,000
Total Puesta en Marcha	135,943,396

La inversión anterior abarcará desde la instalación de equipos, adecuación del local, constitución y permisos, hasta gastos de funcionamiento y costos financieros que cubren su operación por el tiempo que se necesitará para que el negocio logre resultados positivos en su flujo de caja.

8.2 FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

La estructura de financiación del proyecto se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11. Financiación del proyecto⁵¹

Concepto	Valor
Financiación Bancaria	95,160,377
Aportes Socios	40,783,019
Total Puesta en Marcha	135,943,396

Con una necesidad total para la puesta en marcha del proyecto de \$135.943.396, posteriormente se estableció el aporte de los socios en un 30%, es decir, en este caso \$40.783.019, por lo tanto la solicitud de crédito a bancos será de \$95.160.377.

Esos \$95.160.377 de solicitud de crédito a bancos, generarán el costo financiero que se muestra en la Tabla 12.

⁵¹ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

Tabla 12. Amortización del crédito⁵²

Monto	95,160,377
Tasa Efectiva Anual	17.23%
Tasa Nominal	16.00%
n	12
ip	1.33%
N dado (años)	5
N transformado	60
Cuota fija	(\$ 2,314,115.49)

8.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas está basada en el mercado objetivo, que corresponde a personas de NSE 4, 5 y 6 (clases media y alta) de las localidades de Usaqué y Chapinero, entre las edades de 30 a 55 años. Por tanto, nuestra porción de mercado comprende alrededor de 132.000 personas, de las cuales se proyecta alcanzar en el primer año de actividad al 0.8% (1.056 clientes), con una frecuencia de compra promedio año de 4 veces.

Se estima que durante el primer mes se tenga una demanda aproximada de 100 tirillas (unidad de venta, definida como tiquete de compra o factura), e incremente mes a mes hasta alcanzar las 700 al finalizar el primer año. En términos de estacionalidad, se espera tener el mayor ingreso, en los meses de Septiembre (amor y amistad) y Noviembre-Diciembre (Navidad)

8.3.1 Proyección de ventas durante el primer año

Tabla 13. Proyecciones de ventas primer año⁵³

⁵² Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

⁵³ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

Población Estimada	
Chapinero+Usaquen	601,906
Población NSE 4,5,6 Mdo Potencial	397,400
Porción del Mercado (30 a 55 años)	132,000
Alc Estimado Porción Mdo (0.8%)	1,056
Frecuencia Prom Año por Cliente	4
Tirillas Estimadas Año	4,224

VARIABLE	PRIMER AÑO (2013)												TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Número de Tirillas	106	106	169	211	253	296	296	338	422	507	676	845	4,224
Valor Tirilla Promedio	150,000												.

8.3.2 Proyección de ventas anual (a 5 años)

Los criterios a tener en cuenta en la proyección de ventas de los siguientes 5 años son los siguientes:

- Crecimiento orgánico esperado del público alcanzado en un 13% para el segundo año de puesta en marcha del proyecto, un 11% para el tercero, 10% para el cuarto y del 9% para el último año de la proyección. Se espera sea sostenible en 8% para los años posteriores.
- Aunque para esta proyección se estima una tirilla promedio de \$198.000, en fase de lanzamiento se establecerá una cifra de \$150.000 para el primer año, con un crecimiento proyectado anual del 10%, teniendo en cuenta dos factores: el incremento de precios basados en IPC (3.7% en 2011), y un 6.3% resultado de mayor consumo per cápita.
- Por último, se determinó que no existirá incremento en el costo del inventario fijo inicial.

Tabla 14. Proyecciones de ventas anuales (a 5 años)⁵⁴

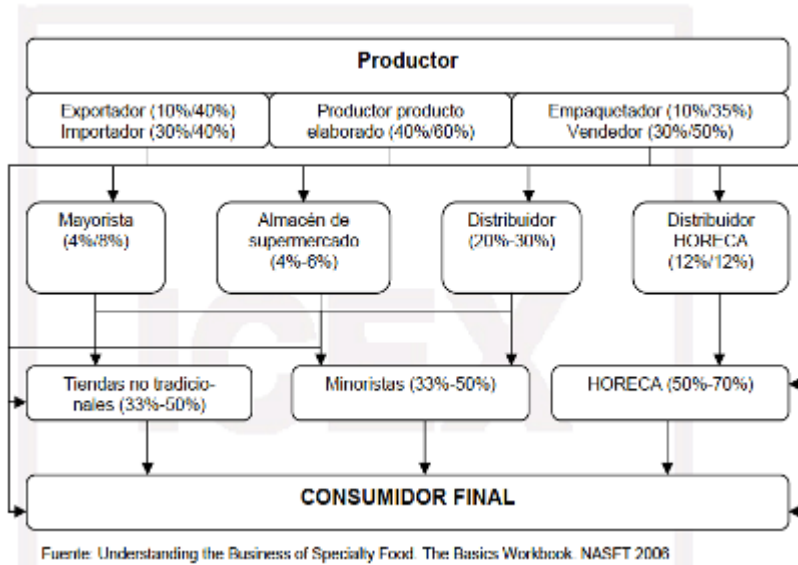
--

⁵⁴ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

8.4 MARGEN SOBRE EL COSTO

De acuerdo con un estudio de la Asociación Nacional para el Comercio de Comida Especializada (NASFT) en los Estados Unidos, los márgenes de un minorista, como se categorizaría InFusion, están entre el 33% y el 50%. En la figura 24 se muestra la estructura de márgenes según NASFT.

Figura 18. Distribución de productos gourmet y margen comercial



Para InFusion se estimó un costo del 40%, similar al 43% obtenido por Tea House en el 2010. Esta cifra se presenta en los estados de pérdidas y ganancias de esta compañía en el capítulo sobre el análisis de la competencia.

8.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

¿Desde qué momento se espera que este negocio genere utilidad?

El momento en que InFusion alcanzará el punto de equilibrio de acuerdo con esta proyección de ventas, se estima para el mes de septiembre cuando, al llegar a las 355 tirillas de compra mensual, sea posible soportar los costos de la operación incluyendo los financieros.

Esta es la fórmula con base en la cual se realizó el cálculo anterior:

$$Q^* = \frac{CF}{PV - CVU} = \text{punto de equilibrio}$$

Los costos fijos mensuales serán de: \$21.317.449 (incluidos financieros)

El valor de la tirilla estimada: \$150.000

Los costos variables: 60%, es decir \$90.000

La cantidad de tirillas necesarias para llegar a cubrir los costos mensualmente es:

(CF) \$21.317.449 / ((PV) \$150.000 – (CVU) \$90.000)

\$21.317.449 / \$60.000

Q será igual a: 355 tirillas.

El momento en que se empezará a generar utilidad será el noveno mes de ejercicio. Para este caso puntual, se presentará en el mes de septiembre de acuerdo con la siguiente tabla 15:

Tabla 15. Número de tirillas mensuales

VARIABLE	PRIMER AÑO (2013)											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Número de Tirillas	106	106	169	211	253	296	296	338	422	507	676	845

8.6 ESTADO DE RESULTADOS

Este informe muestra el nivel de utilidades que la empresa podrá generar a pesar de los escenarios tan conservadores que se han definido.

Adicional a una financiación que permita apalancar el negocio, la liquidez al finalizar el quinto año indicará si es el momento de una expansión del negocio, la cual se podrá dar a través de la apertura de una segunda tienda. En la Tabla 16 se muestra el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para cinco (5) años.

Tabla 16. Estado de Pérdidas y Ganancias a 5 años⁵⁵

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	633,600,000	784,080,000	958,320,000	1,159,567,200	1,391,480,640
Costos	380,160,000	470,448,000	574,992,000	695,740,320	834,888,384
UTILIDAD BRUTA	253,440,000	313,632,000	383,328,000	463,826,880	556,592,256
Gastos generales	228,040,000	250,844,000	275,928,400	303,521,240	333,873,364
EBITDA	25,400,000	62,788,000	107,399,600	160,305,640	222,718,892
Depreciaciones	4,246,667	4,246,667	4,246,667	2,280,000	2,280,000
Amortizaciones (diferido)	3,935,333	435,333	435,333	0	0
Intereses	14,263,651	11,937,007	9,209,551	6,012,233	2,264,111
UTILIDAD OPERACIONAL	2,954,349	46,168,993	93,508,049	152,013,407	218,174,781
Ingresos No Operacionales					
Egresos No Operacionales					
UTILIDAD ANTES DE IMP	2,954,349	46,168,993	93,508,049	152,013,407	218,174,781
IMPUESTO DE RENTA	0	0	7,714,414	25,082,212	53,998,258
UTILIDAD NETA	2,954,349	46,168,993	85,793,635	126,931,195	164,176,523

8.7 FLUJO DE CAJA

8.7.1 Flujo de caja del primer año

Durante el primer año no se estima la distribución de utilidades. El flujo de caja proyectado para este primer periodo, muestra cómo mes a mes disminuye el efectivo hasta el mes de septiembre que, para el ejercicio, presenta un indicador sobrante, y a partir de allí se empieza a incrementar el disponible en bancos.

Tabla 17. Flujo de caja del primer año⁵⁶

⁵⁵ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

⁵⁶ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal



8.7.2 Flujo de caja a 5 años⁵⁷

Para el flujo de caja a cinco (5) años, regirán los siguientes criterios:

- No se pagarán impuestos durante los dos primeros años de funcionamiento, solo el 25% para el tercero, 50% para el cuarto y 75% para el último año de la proyección.

Tabla 18. Flujo de caja del inversionista a 5 años⁵⁸

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the lower half of the page. It appears to be a placeholder for a table or figure.

⁵⁷ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

⁵⁸ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

El anterior informe demuestra que el negocio genera liquidez, la cual se estima de acuerdo con la prueba que muestra la Tabla 19.

Tabla 19. Prueba de liquidez corriente⁵⁹

	2013	2014	2015	2016	2017
Activos Corrientes	94,034,614	124,371,228	191,605,028	296,779,070	435,450,318
Inventario	31,357,396	31,357,396	31,357,396	31,357,396	31,357,396
Pasivos Corrientes	81,654,642	65,822,264	47,262,428	25,505,275	0
Ind Liquidez	1.5	2.4	4.7	12.9	

La anterior prueba establece parámetros claros de la liquidez del proyecto y la facilidad de rotación del inventario, que en el primer año se estima en una frecuencia de una vez al mes, y se incrementará hasta que, al finalizar los 5 años, haya crecido hasta una vez cada quince días.

La Tabla 20 muestra el indicador de rotación de inventarios estimado:

Tabla 20. Indicador de rotación de inventarios

ROTACIÓN DE INVENTARIOS					
	2013	2014	2015	2016	2017
Costos	380,160,000	470,448,000	574,992,000	695,740,320	834,888,384
\$ Inventario	31,357,396	31,357,396	31,357,396	31,357,396	31,357,396
Veces Rotación	12.1	15.0	18.3	22.2	26.6

8.8 BALANCE GENERAL

8.8.1 Balance general del inicio del proyecto

Tabla 21. Balance general del inicio del proyecto⁶⁰

⁵⁹ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

⁶⁰ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

	Año 0(hoy)
ACTIVO	
Bancos	76,080,000
Inventario	31,357,396
Activos Fijos	23,700,000
Diferidos	4,806,000
TOTAL ACTIVO	135,943,396
PASIVO	
Cuentas X Pagar	95,160,377
TOTAL PASIVO	95,160,377
PATRIMONIO	
Capital Socios	40,783,019
TOTAL PATRIMONIO	40,783,019
PASIVO+PATRIMONIO	135,943,396

8.8.2 Balance general a 5 años

Dadas las utilidades que se generarán en los primeros cinco (5) años, las obligaciones financieras se cancelarán en un 100% en el cuarto año, y se estima un crecimiento de 10 veces en el patrimonio, frente al aporte inicial de los socios, como lo muestra la Tabla 22.

Tabla 22. Balance general a 5 años⁶¹

	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO					
Bancos	73,710,614	108,729,228	180,645,028	288,099,070	429,050,318
Inventario	31,357,396	31,357,396	31,357,396	31,357,396	31,357,396
Activos Fijos	19,453,333	15,206,667	10,960,000	8,680,000	6,400,000
Diferidos	870,667	435,333	0	0	0
TOTAL ACTIVO	125,392,010	155,728,624	222,962,424	328,136,466	466,807,714
PASIVO					
Cuentas X Pagar	81,654,642	65,822,264	47,262,428	25,505,275	0
TOTAL PASIVO	81,654,642	65,822,264	47,262,428	25,505,275	0
PATRIMONIO					
Capital Socios	40,783,019	40,783,019	40,783,019	40,783,019	40,783,019
Utilidad Neta	2,954,349	46,168,993	85,793,635	126,931,195	164,176,523
Utilidades Retenidas	2,954,349	49,123,342	134,916,977	261,848,172	426,024,695
TOTAL PATRIMONIO	43,737,368	89,906,361	175,699,996	302,631,191	466,807,714
PASIVO+PATRIMONIO	125,392,010	155,728,624	222,962,424	328,136,466	466,807,714

La distribución de utilidades, se estima de la siguiente forma: el primer año no se distribuirán utilidades, el segundo año solo el 20%, el tercer año el 40% y el cuarto y quinto año se espera distribuir el 50% de las utilidades generadas.

Por medio de la Tabla 23, se observan las cifras de distribución de utilidades estimada:

⁶¹ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

Tabla 23. Distribución de utilidades⁶²

DISTRIBUCION DE UTILIDADES					
	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta	2,954,349	46,168,993	85,793,635	126,931,195	164,176,523
%Dist Utilidades	0%	20%	30%	40%	50%
\$ Utilidades Dist	0	9,233,799	25,738,091	50,772,478	82,088,261

8.9 FLUJO DE CAJA NETO

El Flujo de Caja Libre muestra la capacidad de generación de recursos para el pago de las obligaciones. Por su parte, el Neto, muestra la capacidad del negocio para atender las expectativas del inversionista.

Tabla 24. Flujo de Caja Neto⁶³

	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	
PROYECTO	Ventas	633,600,000	784,080,000	958,320,000	1,159,567,200	1,391,480,640
	Costos Directos (-)	380,160,000	470,448,000	574,992,000	695,740,320	834,888,384
	Costos Funcionamiento (-)	228,040,000	250,844,000	275,928,400	303,521,240	333,873,364
	Impuestos (-)	0	0	7,714,414	25,082,212	53,998,258
	Flujo de Caja Libre	25,400,000	62,788,000	99,685,186	135,223,428	168,720,634
	Variación inventarios (-)	0	0	0	0	0
	Flujo de Caja Libre Ajustado	25,400,000	62,788,000	99,685,186	135,223,428	168,720,634
INVERSIONISTA	Deuda Financiera (-)	13,505,735	15,832,379	18,559,835	21,757,153	25,505,275
	Intereses (-)	14,263,651	11,937,007	9,209,551	6,012,233	2,264,111
	Flujo de Caja Neto	-2,369,386	35,018,614	71,915,800	107,454,042	140,951,248

8.10 INDICADORES FINANCIEROS

8.10.1 VPN y TIR del proyecto

Bajo las anteriores estimaciones esperadas, el proyecto generará un VPN de algo más de \$109 millones, al rentar el 45% sobre su inversión (TIR), esto representará 24 puntos por encima del costo ponderado de capital (WAAC), que se estima del 21%, como lo muestra la Tabla 25.

⁶² Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

⁶³ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

Tabla 25. VPN y TIR del proyecto⁶⁴

	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Total Inversión Proyecto	-135,943,396					
Flujo de Caja Libre Ajustado		25,400,000	62,788,000	99,685,186	135,223,428	168,720,634
Tasa WACC	21%					
VPN Proyecto	109,822,300					
TIR Proyecto	45%					

8.10.2 VPN y TIR de los inversionistas

Los accionistas determinan un 31% de TIO esperada, cifra determinada por ellos bajo los siguientes criterios:

- El costo actual del mercado para financiamiento de nuevos proyectos, que se encuentra alrededor del 17%.
- Estimación de la inflación anual del 4%, para cubrir incrementos en costos.
- Riesgo Colombia equivalente a 1.48%⁶⁵.
- Riesgo Acordado del Negocio en un 6.0%, (no existen cifras de referencia para estimarlo).

Bajo una TIO calculada del 31% para los accionistas, el VPN esperado de su flujo de caja será de \$82,8 millones, el cual proporcionará una rentabilidad sobre la inversión del 78%, como lo muestra la Tabla 26.

Tabla 26. VPN y TIR del inversionista⁶⁶

	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Total Inversión Accionistas	-40,783,019					
Flujo de Caja Neto		-2,369,386	35,018,614	71,915,800	107,454,042	140,951,248
TIO Accionistas	31%					
VPN Accionistas	82,826,169					
TIR Accionistas	78%					

8.10.3 Periodo de recuperación

Bajo las anteriores estimaciones e indicadores, se calcula que en 2 años y medio, los inversionistas hayan recuperado su inversión. Como lo muestra la Tabla 27.

⁶⁴ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

⁶⁵ <http://www.cesla.com/> del 29 de abril del 2012- Tabla 36.

⁶⁶ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

Tabla 27. Periodo de recuperación⁶⁷

	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Flujo de Caja Neto		-2,369,386	35,018,614	71,915,800	107,454,042	140,951,248
Inversión Inicial	-40,783,019					
VPN		-1,808,692	26,731,766	54,897,557	82,025,986	107,596,372
VPN Acumulado		-1,808,692	24,923,075	79,820,632		
Periodo de Recuperación				2.5		

Complementando, el indicador ROE muestra:

InFussion puede generar hasta un 50% de rentabilidad aproximada sobre su patrimonio, como lo muestra la Tabla 28.

Tabla 28. Periodo de recuperación⁶⁸

	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta	2,954,349	46,168,993	85,793,635	126,931,195	164,176,523
Patrimonio	43,737,368	89,906,361	175,699,996	302,631,191	466,807,714
ROE	7%	51%	49%	42%	35%

8.11 CONCLUSIONES FINANCIERAS

De acuerdo con el análisis realizado se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se encuentra un potencial interesante del mercado esperando por este tipo de oferta especializada, con amplios márgenes en sus costos.
- La apertura del TLC con Estados Unidos favorecerá los costos de los productos importados que a su vez incrementarán el margen de venta.
- La liquidez del negocio será capaz de soportar sus obligaciones corrientes.
- El proyecto es atractivo, teniendo en cuenta que logra 24 puntos por encima de la tasa esperada por WACC del 21%.
- El inversionista obtendrá un retorno interesante, pues frente a una TIO estimada del 31%, podrá lograr hasta un 78% sobre su inversión.
- La estimación realizada, plantea la capacidad de distribuir hasta un 50% de las utilidades generadas por el negocio al quinto año, es decir un poco más de \$82,000,000.

⁶⁷ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

⁶⁸ Autor: Jose Vicente Forero y Oscar David Sánchez Sabogal

9 ANÁLISIS DE RIESGOS

A continuación se presentan las acciones previstas para cada uno de los riesgos posibles en el desarrollo del proyecto.

9.1 RIESGOS FINANCIEROS

Estos se refieren a la ocurrencia de un evento que puede poner en riesgo la rentabilidad del negocio:

- **Riesgo tipo de interés:** La revaluación provoca un incremento en las tasas de interés por parte del Banco de la República, que afecta la financiación del proyecto y las proyecciones de rentabilidad.

Acción: Se debe realizar un análisis minucioso de la estructura de costos, con el cual se identifiquen gastos innecesarios, que permitan minimizar este rubro sin afectar la calidad y el servicio.

- **Riesgo de Liquidez:** La no generación de valor para los accionistas y el estancamiento de la rentabilidad.

Acción:

- Diagnóstico de las áreas que no tengan una productividad alta.
- Innovación en servicios y nuevos productos que generen un incremento en la ventas

- **Incumplimiento del punto de equilibrio:** El no logro del valor mínimo requerido en ventas para lograr cubrir los costos fijos y financieros.

Acción: Refuerzo de la estrategia de comunicación por medios electrónicos (internet), generando un mayor tráfico de consumidores.

- **Riesgo de mercado:** No se cumplen las metas de control de la inflación.

Acción:

- Generar alianzas con los proveedores VIP a largo plazo, donde se propongan descuentos especiales por compra en volumen.

- Generación de estrategias de impulso en la tienda, que lleven al consumidor a tener una compra superior a los \$200,000 y una recompra mensual.
- **Riesgo de cambio:** Aumento de la tasa de cambio (devaluación del peso) a niveles mayores de \$2,000 colombianos.

Acción:

- Prioridad a la compra de productos nacionales.
- Creación de estrategias con los distribuidores para generar planes de compra al por mayor, minimizando los costos y aumentando los plazos de pago.

9.2 RIESGOS DE PRODUCCIÓN

Son aquellos eventos que afectan ya sea la calidad de los productos o el abastecimiento continuo hacia la tienda.

- **Cierre de producción de un proveedor estratégico:** Por situación del mercado, o por efectos del TLC, por ejemplo, se cierran las instalaciones o se generen bloqueos de distribución por parte de algunos de los proveedores.

Acción:

- Buscar otras alternativas a nivel nacional o internacional que cumplan con la política de selección, establecida por InFussion.
- **La industria artesanal:** Con la entrada de productos importados es posible que la industria artesanal colombiana no tenga la infraestructura necesaria para competir, tendiendo a desaparecer, lo que afectaría el negocio en la medida que no se cuente con proveedores expertos en productos artesanales exclusivos.

Acción:

- Generar alianzas con los distribuidores o importadores directos de productos, que cumplan con las características del portafolio de InFussion.

9.3 RIESGOS DEL MERCADO:

Son aquellas variables que afectan el precio o la venta de los productos.

- **Aumento de la competencia:**

Acción:

- Revisión constante de estudios de mercado que genere la Cámara de Comercio.
 - Aumento de estrategias de comunicación, mercadeo e innovación que lleven a posicionar la marca.
 - Revisión de costos de la cadena de valor para la optimización de estos.
- **TLC:** Con la entrada del TLC, es posible que los precios de los productos importados, especialmente de EEUU tiendan a tener un precio por debajo del proyectado, lo cual genere mayor competencia.

Acción:

- Innovar tanto en producto como en servicio para no depender de los costos del mercado.
- Mantener siempre una atención personalizada a nuestros clientes que genere fidelidad a InFussion.

10 RECOMENDACIONES

Inversionista, cuando se convenza de poner en marcha el proyecto InFussion, deberá tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El ambiente será muy importante para la propuesta de valor que le permitirá a InFussion diferenciarse de la competencia, por lo tanto la decoración, olor y sonido, serán fundamentales en el cumplimiento de esta misión, deberán inspirar al cliente en la cultura gourmet.
- El servicio al cliente será la clave en la tienda, siempre se deberá ofrecer una atención personalizada y se deberán usar todas las herramientas posibles para que el cliente salga satisfecho.
- El administrador de la tienda y su auxiliar deberán tener como principales competencias, la orientación al cliente y el conocimiento de la cultura gourmet.
- Se deberá tener un contacto permanente con el cliente, por medio de correo directo, medios electrónicos, redes sociales y su página web.
- Se sugiere en este proyecto aportar un capital del 30% sobre el total requerido para ponerlo en marcha. Para ello, usted puede contar con algo más de \$40 millones, el resto, se logrará por medio de recurso financiero.
- Una de las políticas financieras de InFussion, es que durante el primer año no se tendrá distribución de utilidades, el inversionista podrá recibir a partir del segundo año un 20% de ellas, y hacia el quinto año, InFussion proyecta distribuir hasta un 50%, que para ese momento se espera sean unos \$82 millones anuales.
- Se aconseja hacer seguimiento al cumplimiento del número de tirillas mínimo de 355 por mes, para llegar a cubrir los costos mensuales, incluyendo los financieros.
- Usted podrá recuperar su inversión en aproximadamente 2 años y medio, luego de que el proyecto inicie.
- De acuerdo con la estrategia de InFussion, no se realizan promociones ni domicilios.
- Si sus ventas no dan el nivel presupuestado, no permita que estas caigan por debajo del 10%, esto tendrá un efecto negativo sobre la rentabilidad esperada inicial del 31%.

11 BIBLIOGRAFIA

FRANCO CLAVIJO, Juan Bautista. Emprendimiento Colombiano: potencial creativo para el desarrollo nacional. Bogotá: Asesor MIYMES.

FRACICA NARANJO, German. Guía para la realización del análisis del entorno en un plan de negocios. Chía, 2008.

----- . Guía para la búsqueda sistemática de oportunidades de negocio. Mayo de 2008

BOGOTA EMPRENDE. Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa. Bogotá, 2009.

----- . Convierte tu idea de negocio en una oportunidad de mercado. Marzo de 2010.

----- . Diseña tu plan de mercadeo. Marzo de 2010.

ZUÑIGA CASTAÑEDA, Francisco. Guía general del plan de negocios. Agosto de 2011.

ALAGÓN, Javier. El papel de las pruebas de concepto en el lanzamiento de nuevos productos.

Business Model Generation Book.

OSTERWALDER. El método de lienzo. Mayo de 2010.

----- . Modelo de negocio del Grupo INDITEX. Mayo de 2010.

Emprendedores. On Line. Un Negocio Sabroso. www.emprendedores.navegalia.com

BOLETIN INFORMATIVO. Población y territorio: vista desde la estratificación socioeconómica. Mayo de 2009

Colombia en cifras. www.globaltradesynergy.com

RADDAR Consumo. Comportamiento del consumido en Colombia. Febrero de 2011.

NORMATIVIDAD. <http://web.invima.gov.co/portal/faces/index.jsp?id=1303>.

Estados financieros. <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA 10486, Tesis, Presentación.

FREIRE ANDY. Pasión por Emprender. Grupo Editorial Norma, 2005.

LEGIS EDITORES S.A. Código sustantivo del trabajo y código procesal del trabajo. Vigésimo Novena edición año 2012.

PEARSON EDUCACION. Dirección de Marketing. Duodécima edición. México. 2006.

GRUPO EDITORIAL NORMA. La estrategia del océano azul. 2005.

EL MODELO FINANCIERO DE INFUSION. Este modelo fue creado por Jose Vicente Forero bajo la asesoría del financiero Oscar David Sánchez Sabogal.

12 TABLAS

Tabla 29: Matriz de Evolución de las principales Variables Macroeconómica⁶⁹s

INDICADOR	1984	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P.I.B.											
US\$Millones	18,4	28,1	117.198,	146.556,	162.807,	207.446,	244.678,	235.868,	288.172,	308.671,	318.433,
% CRTO. ANUAL	3,35%	5,81%	12,80%	25,05%	11,09%	27,42%	17,95%	-3,60%	22,18%	7,11%	3,16%
PIB/PER CÁPITA (u.s.\$)	594,30	743,4	2.862,	3.512,	3.828,	4.792,	5.552,	5.257,	6.310,	6.645,	6.741,
POBLACIÓN											
Millones hts.	31.004,	37.849,	40.956,	41.734,	42.527,	43.292,	44.071,	44.865,	45.672,	46.449,	47.238,
% CRTO. ANUAL	2,12%	22,08%	8,21%	1,90%	1,90%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,70%	1,70%
Desempleo urb. %	13,10%	7,90%	13,60%	11,80%	12,00%	11,20%	11,30%	12,00%	11,80%	11,00%	11,40%
INFLACIÓN											
I.P.C. % Anual	18,00%	22,59%	5,50%	4,90%	4,50%	5,70%	7,70%	2,00%	3,20%	3,10%	2,40%
I.P.P. % Anual	21,19%	20,73%	4,60%	2,10%	5,50%	1,30%	9,00%	-2,20%	4,40%	3,80%	3,50%
TASAS DE INTERÉS (fin de año)											
D.T.F.	36,12%	37,90%	7,80%	7,00%	6,30%	8,10%	9,80%	6,40%	3,70%	4,30%	5,70%
Colocación (1)	41,89%	46,56%	15,00%	13,30%	13,00%	16,60%	17,70%	13,00%	9,40%	10,10%	12,30%
TASA DE CAMBIO (fin de año)											
\$ por U.S.\$	100,82	831,27	2.390,	2.284,	2.239,	2.015,	2.244,	2.044,	1.914,	1.947,	2.021,
Devaluación %	27,85%	5,07%	-14,00%	-4,40%	-2,00%	-10,00%	11,40%	-8,90%	-6,40%	1,70%	3,80%
BALANZA DE PAGOS											
Balanza comercial (us\$. Millones)	-404,	-2.526,	1.368,	1.392,	322,	-593,	976,	2.534,	2.136,	3.610,	3.193,
Exportaciones (us\$. Millones)	3.623,	8.546,	17.246,	21.190,	25.181,	30.579,	38.832,	34.014,	40.777,	47.274,	48.167,
Importaciones (us\$. Millones)	4.027,	11.072,	15.878,	19.798,	24.859,	21.172,	37.856,	31.480,	38.641,	43.664,	44.974,
Balanza comercial (% del PIB)	n.a	n.a	1,20%	0,90%	0,20%	-0,30%	0,40%	1,10%	0,70%	1,20%	1,00%
Reservas Internacionales (us\$. Millones)											
	1.796,	8.098,	13.535,	14.947,	15.435,	20.949,	23.980,	25.356,	28.767,	31.092,	32.731,
Déficit Fiscal (% del PIB)											
	n.a	n.a	-0,50%	-0,20%	-0,40%	1,20%	0,90%	-2,00%	-3,60%	-2,60%	-3,90%

⁶⁹ http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4

Tabla 30. Calificación de riesgo en Colombia ⁷⁰

Calificación de riesgo Bancoldex			
	Internacional	Local	
Instrumentos de deuda	S & P	Fitch Ratings de Colombia (antes D&P)	BRC Investor Services
Última revisión	Diciembre 2011	Junio de 2010	Agosto de 2010
Obligaciones largo plazo (moneda extranjera)	BBB-/Outlook estable/		
Obligaciones corto plazo (COP)		F 1+	BRC1+
Obligaciones largo plazo(COP)		AAA	AAA
NOTA: Calificación de riesgo país Colombia:			
Ba1 (Moody's); BB+ (Fitch Ratings); BBB- (Standard & Poor's)			
Outlook estable - grado de inversión			

Tabla 31. Distribución de los estratos en Bogotá⁷¹

Estratos de Bogotá*	Ingreso per cápita	Porcentaje
1 (Bajo - bajo)	Menos de un SML**	9,3
2 (Bajo)	Entre 1 y 3 SML	42,7
3 (Medio - bajo)	Entre 3 y 5 SML	30,2
4 (Medio)	Entre 5 y 8 SML	9,1
5 (Medio - alto)	Entre 8 y 16 SML	3,7
6 (Alto)	Más de 16 SML	1,7

⁷⁰ Fuente Bancoldex: <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=91&conID=933>. Última actualización, viernes 5 agosto de 2011.

**Salario Mínimos Legales Mensuales		
-------------------------------------	--	--

Tabla 32. Entrevistas de profundidad a público objetivo ⁷²

ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD	
ENTREVISTADO	MARTHA CECILIA RODRIGUEZ
CEDULA	139.702.614
EDAD	ENTRE 40-45AÑOS
ESTRATO	4
DISEÑO DE AMBIENTE	
Le gusta el piso claro, ya que da la sensación de calidez, de "estar en la casa"	
Los muebles rústicos le atraen y le dan sensación de confort	
La foto del local negro moderno, no le gusta por ser muy moderno para ella	
En general le gusta decoración en donde todo esté al alcance, rustico, como de finca	
Es importante que el lugar lo traslade a una experiencia de tranquilidad y confianza "como si estuviera en casa"	
Es como la decoración de lo tradicional: "lo tradicional te asegura sabores ricos"	
No le gustan las cositas tan amontonadas, las cortinas de cuadros, la estantería donde aparecen las velas.	
Si le gustaría ver vinos. Le gusta tener una ayuda para comprarlos sin que sea invasivo	
ESTILO DE MARCA	
Le gusta la # 4 por la letra	
FACHADA	
No le gusta ninguna	
PRODUCTO	
Le gustan todos, las cajitas para regalo con especias, frasquitos etc.. Todo le gusta	
Tisana: es un concepto mas moderno que los otros, no sabe si pega con el estilo de lo demás	
ACCESORIOS	
Si le gustaría encontrarlos, que den la idea de ecologico, reciclable.	

ENTREVISTADO	ANDREA TICORA
CC	nd
EDAD	31
ESTRATO	5
DISEÑO DE AMBIENTE	
Pisos de madera-colores	
No le gustan las neveras tipo tienda	
Estantería de madera	
Estilo buffet	
Decoración en el techo	
Los ladrillos y los barriles en el espacio de vinos	
Tablero de tiza	
Formas redondas- estanterías	
ESTILO DE MARCA	
Opción 6-7 y 4	
FACHADA	
Opción 4 y 2	
PRODUCTO	
Hacer mezclas	
Colores en los empaques- que sirvan de decoración	
Empaques transparentes que permita ver el producto	
La caja de regalos le gusta mucho	
Empaques con diseños diferentes y originales	
Productos 9-10-11-12	
Le gustan toda clase de accesorios	

⁷² Entrevistas a profundidad. Autores: Claudia Yañez, Jose Forero y Lorena Ticora.

ENTREVISTADO	PAULINA AZULA
CC	51.773.595
EDAD	ENTRE 45 - 50 AÑOS
ESTRATO	5
DISEÑO DE AMBIENTE	
Le gusta que se pueda tener acceso fácil a todos los productos. Hay ambiente, color, decoración (foto del vino)	
Le gusta que tenga una gran variedad de portafolio, que tenga un buen ambiente, excelente presentación	
No le gustan los lugares fríos	
Le gusta la combinación de colores	
Le parece muy bueno que se generara un ambiente de una cocina en la que dan ganas de quedarse hablando y picando	
Le gusta la presentación como "high class" de los bizcochos. Es importante que los empaques y las pinzas de las semillas estén al alcance del consumidor	
Le gusta la combinación de ambientes antiguos y modernos. Le gusta que se venda diferentes clases de vinos	
ESTILO DE MARCA	
Le gusta la # 1 y #3, por la combinación de viejo y nuevo, letras y colores	
FACHADA	
Le gustan todos menos el #3. No entraría en ese.	
PRODUCTO	
Le gusta el #1, porque es llegar a un publico específico. No masa	
El # 3 le gusta como exhibición de pasta	
#4 capta su atención, organizado, sin muchas cantidades, muestra lo que es.	
#5 le gustan los colores, el de chocolate no lo compraría porque le recuerda al chocolate negro que no le gusta, las	
#6 super chévere para un regalo o una reunión muy especial. El #7 y #8 le gustan	
#9 y 10, le encanta la presentación de los productos	
ACCESORIOS	
Es buena idea de tener variedad de accesorios	

ENTREVISTADO	PATRICIA AHUMADA
CC	nd
EDAD	Rango 40-45 años
ESTRATO	4
DISEÑO DE AMBIENTE	
Siente que debería haber un lugar de quesos y embutidos que resalten en la tienda.	
Mayor espacio entre pasillos.	
Los ambientes españoles pueden ayudar en el concepto, ya que tiene experiencia en tiendas ultramarinas.	
Que tal si se piensa en áreas de descanso dentro de la tienda.	
Debe ser localizada en un centro comercial, asegura tener alto tráfico de personas del target que quieren llevar todo de	
No deben utilizarse neveras de vidrio, pierde el concepto.	
Se debe utilizar decoración que invite a regalar detalles.	
La zona de vinos debe ser más acorde al modelo Carrefour, donde el vino esté a la mano del consumidor, no en ambiente	
ESTILO DE MARCA	
Le gustó mucho el de La Vid y el Azul Oscuro, opción 4	
FACHADA	
Entrada de vidrio	
PRODUCTO	
Como regla, las mujeres se enamoran de los empaques y los frascos son importantes, igual para los extranjeros.	
ACCESORIOS	
Si es atractiva al idea de proporcionar elementos pero sobre todo la posibilidad de encontrar también libros de culinaria	

ENTREVISTADO	CLARA ARGUELLO
CC	41.628.299
EDAD	57 años
ESTRATO	4
DISEÑO DE AMBIENTE	
Valora mucho el hecho de tener espacios libres, limpios, que permitan caminar y observar con detenimiento.	
El ambiente también lo construyen las personas a la hora de asesorar, que no lo dejen como en un autoservicio.	
Le parece interesante pensar en la búsqueda de temáticas de olores por días. Ejemplo, día de la vainilla.	
Cree importante que se tenga en cuenta un lugar para degustar.	
Que en ese mismo proceso de asesoría, se llegara al nivel de enseñar las recetas para nutrir su conocimiento culinario.	
Se debe tener en cuenta el tipo de lenguaje, identificando al público, hablar de manera sencilla o especializada según e	
Cada uno de los espacios dentro del lugar debe tener su personalidad, ejemplo vinos relacionarlos con la cava.	
ESTILO DE MARCA	
El estilo de marca que mas siente se adapta al concepto es el de Castel, porque inspira confianza de lo tradicional pero n	
FACHADA	
Entrada de vidrio	
PRODUCTO	
Desarrollo de productos a través de testeo.	
La combinación de colores vivos son espectaculares, le dan vida al lugar.	
ACCESORIOS	
Le encantaría poder mediante acumulación de compras tener acceso a este tipo de productos.	

ENTREVISTADO	CARLOS BOLIVAR
CC	nd
EDAD	36
ESTRATO	5
DISEÑO DE AMBIENTE	
Le gusta los escalones, el piso de madera y el juego de colores	
Le parece importante tener variedad en el surtido	
No le gusta los espacios pequeños	
No le gusta que los panes estén al aire libre	
Para los vinos le gusta los muebles prácticos para poder observar con claridad la marca	
Le parece importante que la estantería no sea alta	
Le gusta la luz en la estantería	
Le gustan los barriles y la decoración de ladrillo	
Le gusta el contraste de blanco y negro	
Espacio amplios para caminar	
ESTILO DE MARCA	
Opción 4 y 7	
FACHADA	
Opción 4 y 2	
PRODUCTO	
No le gusta la opción 1	
Le gusta los aceites, quesos, conservas, no agua, chocolates, salsas	
Libros de recetas, accesorios diferentes	
Cursos de cómo usar los productos de la tienda	
Empaques con diseños diferentes y originales	

ENTREVISTA	LEONARDO VARGAS
CC	nd
EDAD	45
ESTRATO	6
DISEÑO DE AMBIENTE	
Debe ser un ambiente que tenga relación con el origen de la categoría de productos, por ejemplo:	
Si se refiere a quesos, que tenga una ambientación suiza, si es de embutidos, sea española, si es vinos, de una cava.	
Que busque elevar la experiencia pertinente a la relación de los productos.	
También que le de aspecto de artesanal, ambientes 10, 5, 7.	
Le parece que el local de Centro Chia Wine and Cheese es el sueño de ese tipo de delikatessen.	
ESTILO DE MARCA	
Opción 1 y 3 porque evocan época y origen.	
FACHADA	
Opción 2 y 4	
PRODUCTO	
Igualmente los empaques sobre los cuales se expongan el producto, deben ser artesanales especie canastos, madera	
Opciones 3, 4 y 7	
ACCESORIOS	
En accesorios los 3, 1 y 4 son adecuados por tanto tiene relación con el ambiente y origen.	
ADICIONAL	
Pero al parecer, aunque es target de alto nivel de consumo, este tipo de productos parece que se introducen en su mercado	
Por ejemplo Carrefour, Éxito, Pomona en la sección de importados o artesanales.	
El manejo de los servicios adicionales, pueden ser con cursos, CRM, tabla de quesos, catas, servicio de catering.	
El consumo aproximado de esta persona es de 72 botellas de vino al año y consumo en otros productos de 100 a 120 r	
El consumo lo da sobre todo en eventos, reuniones familiares y fechas, uso especial como regalo en invitaciones a c	

Tabla 33. Estados Financieros de Arflina Ltda y The Tea House⁷³

Estados financieros al 31 de diciembre (Valores en miles de pesos)	2010	2009	2010	2009
NIT	860027573	860027573	800149542	800149542
Razón Social	ARFLINA LTDA.	ARFLINA LTDA.	THE TEA HOUSE LTDA	THE TEA HOUSE LTDA
CIIU	G5211	G5211	G5211	G5229
Sector	30	30	30	30
Descripción Sector	COMERCIO AL POR MENOR	COMERCIO AL POR MENOR	COMERCIO AL POR MENOR	COMERCIO AL POR MENOR
1105 CAJA	31.161	42.239	1.933	5.049
1110 BANCOS	515.900	43.909	175.161	140.597
1120 CUENTAS DE AHORRO	955.043	1.086.360	3.357	28.961
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	1.502.104	1.172.508	180.451	174.607
12 INVERSIONES (ANEXO 7)	-	195.500	161	161
1355 ANTICIPO DE IMPTOS. Y CONTRIB.O SALTOS A FAVOR (CP)	253.276	234.037	36.835	17.864
14 SUBTOTAL INVENTARIOS (CP)	985.681	872.522	114.236	56.398
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3.359.584	3.007.432	379.963	304.940
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO(ANEXO 9)	205.539	150.754	245.465	340.207
1910 DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO (ANEXO 9)	53.000	129.185	-	268.060
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	53.000	129.185	-	268.060
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	258.539	279.939	245.465	608.267
TOTAL ACTIVO	3.618.123	3.287.371	625.428	913.207
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (ANEXO10) (CP)	85.398	-	81.746	4.853
22 PROVEEDORES (ANEXO 10) (CP)	1.448.562	1.057.926	13.296	205.176
2330 ORDENES DE COMPRA POR UTILIZAR (CP)	1.741	-	-	-
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR (CP)	53.708	67.836	136.838	21.350
2360 DIVIDENDOS O PARTICIPACIONES POR PAGAR (CP)	185.000	185.000	69.227	-
2365 RETENCIÓN EN LA FUENTE (CP)	17.278	20.876	1.452	2.363
2367 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO (CP)	6.158	3.263	1.884	1.929
2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO (CP)	1.988	1.657	-	777
26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS. (CP)	43.460	26.849	31.949	20.421
27 DIFERIDOS (CP)	682	1.292	-	-
2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS (CP)	12.305	300	-	-
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS (CP)	12.305	300	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.024.506	1.487.980	390.000	278.304
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (ANEXO10)	-	-	-	118.003

⁷³ <http://www.supersociedades.gov.co>

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	118.003
TOTAL PASIVO	2.024.506	1.487.980	390.000	396.307
TOTAL PATRIMONIO	1.593.617	1.799.391	235.428	516.900
Estados financieros al 31 de diciembre (Valores en miles de pesos)	2010	2009	2010	2009
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.618.123	3.287.371	625.428	913.207
41 INGRESOS OPERACIONALES (ANEXO 1)	4.700.252	4.208.221	1.435.892	1.150.015
61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (ANEXO 2)	3.263.207	2.865.819	614.520	619.822
UTILIDAD BRUTA	1.437.045	1.342.402	821.372	530.193
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN (ANEXO 3)	409.302	404.466	486.823	284.211
52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS (ANEXO 3)	931.145	887.738	232.432	173.684
UTILIDAD OPERACIONAL	96.598	50.198	102.117	72.298
42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	86.761	132.855	4.254	4.125
53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	183.655	118.574	14.455	9.042
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES POR INFLACION	(296)	64.479	91.916	67.381
54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	29.371	21.278	31.949	20.421
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	(29.667)	43.201	59.967	46.960

Tabla 34. Matriz DOFA y DOFA Cruzado

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Segmentación: Se tiene un claro conocimiento de los nichos de mercado a los cuales se quiere llegar con los productos.	D1. No existen estudios de mercado o información concreta sobre este tipo de establecimientos en Colombia.
	F2. Se conoce de manera profunda el portafolio de productos a vender.	D2. No se tiene profundo conocimiento de la competencia.
	F3. Se cuenta con una presentación diferencial del producto en el mercado con relación a la competencia.	D3. Por ser una compañía nueva, la marca no cuenta con reconocimiento en el mercado.
	F4. Se maneja un margen alto gracias a la segmentación realizada.	D4. No se tiene experiencia crediticia que facilite la financiación.
	F5. Es un concepto diferente de lo que se encuentra actualmente en el mercado.	D5. No todos los proveedores cuentan con procedimientos estandarizados.
	F6. La experiencia vivida dentro de la tienda es única.	D6. No se cuenta con experiencia en la creación de este tipo de negocios
	F7. Se cuenta con productos exclusivos y diferentes difíciles de encontrar en otros establecimientos.	D7. La compra de productos es a baja escala
	F 8. Todos los productos son de excelente calidad.	
	F 9. Decoración atractiva alrededor de la cultura gourmet que incentiva la creatividad en la cocina, videos, literatura, programas, etc.	
	F 10. Alto nivel de servicio tanto presencial como a nivel de herramientas online, Facebook, Chat, Mail, etc.	
	F11 Se cuenta con excelente equipo de trabajo que genera un buen ambiente de trabajo.	
	F12 Se cuenta con un plan de negocios previo a la puesta en marcha del negocio.	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O 1. Los tratados de libre comercio vigentes permiten la importación de productos a bajo costo.	El conocimiento integral de los nichos de mercado permiten importar los productos que demanden los nuevos clientes. (F1,O1)	Desarrollar estudios de mercado, aprovechando el aumento en el consumo de productos naturales, diversificando y actualizando el portafolio enfocados en esa tendencia de consumo. (D1, O6 O4)
O 2. Se cuenta con beneficios tributarios por ser una pyme.	Fomentar el consumo de productos naturales y exclusivos en auge en el nicho de mercado seleccionado. (F1, O4, O6)	Posicionar la marca, apalancados en la apertura que tiene el público sobre este tipo de productos. (D3, O4)
O 3. El capital de trabajo es de fácil adquisición debido a las bajas tasas de interés del mercado.	Al tener clientes extranjeros, dispuestos a conseguir productos propios de su lugar de origen, los márgenes se mantienen altos e incluso se pueden aumentar. (F4, O7)	Búsqueda de modelos crediticios de cooperativas financieras, que hagan parte del proyecto e incentiven el trabajo de proveedores de la región, quienes son nuestra fuente de productos artesanales. (D4, O3)
O 4. Los productos naturales y exclusivos se encuentran en auge.	La presentación diferencial del producto permite llegar fácilmente a los clientes del segmento. (F3, O4)	Exigir procesos estandarizados como parte de la selección de proveedores, logrando contar con altos niveles de calidad y desarrollo de nuevos productos. (D5, O4)
O 5. La ley de fomento al emprendimiento apoya la creación de nuevas empresas.	Mantener una diferencia en cuanto a innovación, tendencias y vanguardismo en este tipo de productos, y sobre todo en el contenido y servicio. (F6, F/, O8, O4)	Acceder a la información que brindan las entidades del gobierno permite una mayor preparación en el proceso de emprendimiento y un mejor conocimiento de la competencia, a bajo costo. (D6,O5, D2)
O 6. Aumento en los hábitos de consumo de productos naturales.	Contar con una amplia gama de productos gourmet permite llegar a un estrato de medio- alto de poder adquisitivo. (F7,O10)	Enfocar nuestro valor en servicio y calidad permite mayor fidelización de los clientes. (D7,O9.O10)
O 7. La cultura gourmet en Colombia crece cada año, tanto en escuelas como restaurantes, lo que abre el mercado para negocios relacionados con ello.	Contar con un profundo conocimiento en los productos, permite aconsejar al consumidor de manera correcta. (F2,O9, O4)	

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O 8. La web permite encontrar tendencias en cuanto a la cultura gourmet a nivel mundial, que puedan ser aplicadas a los productos del concepto y generar status de innovación y vanguardismo.		
O 9. Aumento de una cultura de belleza, salud, bienestar y deporte.		
O 10. Bogotá es el principal destino turístico de Colombia		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A 1. Los tratados de libre comercio permiten la entrada de productos similares a menor costo.	Generar valor para el consumidor a través de la "experiencia única" para diferenciar los productos de la competencia que por precio puedan ser más económicos. (F6, A1)	Realizar estudios de mercado y de competencia claros y precisos para combatir la entrada de productos / establecimientos similares a menor costo. (D1, D2, A1, A4)
A 2. El aumento de la inflación por encima del incremento salarial disminuye el consumo de productos que no son parte de la canasta familiar.	Tener un conocimiento claro y definido del nicho de mercado para conocer que buscan, independientemente del precio. (F1, A2)	Posicionar la marca InFussion para evitar que los clientes actuales prefieran productos de otros establecimientos. (D3,A4)
A 3. Incremento de precios en la gasolina y fletes que encarecen productos que vengan de regiones alejadas de la capital.	Contar con una excelente calidad en el producto y disponibilidad, buscando disminuir el riesgo de perder clientes ante los productos sustitutos o de otras plataformas de comercialización. (F8,A4)	Presentar un plan atractivo de rentabilidad para facilitar la financiación y desestimar el riesgo de otro tipo de negocios, como las grandes superficies. (D4 , A4)
A 4. El crecimiento de productos exclusivos en las grandes superficies a menor costo.	Potencializar márgenes de rentabilidad a través de productos exclusivos con innovación propia. (F4,F7, A1, A4)	Establecer relaciones comerciales duraderas con los proveedores para ayudarlos a través de la venta, dar a conocer sus productos, estandarizar sus procedimientos y competir con sus productos en este segmento. (D5, A1)
A 5. Los tratados de libre comercio pueden desalentar el trabajo artesanal de este tipo de productos dificultando la consecución de proveedores locales.	Innovar en los contenidos entregados a los clientes, para desalentar la compra de este tipo de productos en otras plataformas. (F9, A6,A7)	Desarrollar programas de mercadeo de la mano de proveedores de regiones remotas para compensar el costo de fletes y gasolina en sus productos. (D5, A3, A5)
A 6. Debido al auge en este segmento, puede generarse proliferación de este tipo de negocios.	Mantener contacto permanente con los clientes (alta fidelización), buscando no vender en masa, pero si en volumen por cliente. (F10, A6, A7)	Crear un programa de socios de negocios con los proveedores. (D7,A7)
A 7. Especialización de las grandes superficies en este tipo de productos, tipo formatos Express (Carrefour y Éxito).	Conocer las fortalezas y debilidades del negocio permite crear mejores planes estratégicos para enfrentar a la competencia. (F12, A6)	
	Contar con una atención personalizada, enfocada en las necesidades del cliente, es el valor agregado ante la competencia. (F6,A7)	

Tabla 35. Inventario inicial a nivel de referencia

LINEA LEE KUM KEE	Cont.	Un/ Caja	Precio Unitario	Prec.List	Prec.List.	Prec.Caja	Demanda	Demanda	Nivel de servicio proveedor	Desviación de la demanda	Cubrimiento de Inventario en unidades	Cubrimiento de Inventario en cajas	Valor inventario	
				+IVA	Caja	+IVA	caja	unidades						
Aceite de Ajonjolí Picante	115	ml.	12	\$ 8.580	\$ 9.953	\$ 102.960	\$ 119.434	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 119.434
Aceite de Ajonjolí Puro	207	ml.	12	\$ 9.800	\$ 11.368	\$ 117.600	\$ 136.416	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 136.416
Salsa Agridulce	4,32	Kg.	4	\$ 44.000	\$ 51.040	\$ 176.000	\$ 204.160	1,00	4	90%	1	6	1	\$ 204.160
Salsa de Ciruela	397	gr.	12	\$ 7.700	\$ 8.932	\$ 92.400	\$ 107.184	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 107.184
Salsa de Mani	226	gr.	12	\$ 6.000	\$ 6.960	\$ 72.000	\$ 83.520	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 83.520
Salsa de Ostión Premium	255	gr.	12	\$ 9.500	\$ 11.020	\$ 114.000	\$ 132.240	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 132.240
Salsa de Soya Table Top Lite (Disp.)	150	ml.	12	\$ 4.830	\$ 5.603	\$ 57.960	\$ 67.234	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 67.234
Salsa de Soya Table Top Reg.(Disp.)	150	ml.	12	\$ 3.990	\$ 4.628	\$ 47.880	\$ 55.541	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 55.541
Salsa Fina de Camarones	340	gr.	12	\$ 14.700	\$ 17.052	\$ 176.400	\$ 204.624	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 204.624
Salsa Ground Bean (Frijol Amarillo)	306	gr.	12	\$ 6.752	\$ 7.832	\$ 81.024	\$ 93.988	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 93.988
Aceite de Ajonjolí y Soya	207	gr.	12	\$ 6.825	\$ 7.917	\$ 81.900	\$ 95.004	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 95.004
Salsa Agridulce	240	gr.	12	\$ 6.300	\$ 7.308	\$ 75.600	\$ 87.696	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 87.696
Salsa de Ajos y Frijoles Negros	226	gr.	12	\$ 5.880	\$ 6.821	\$ 70.560	\$ 81.850	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 81.850
Salsa de Ostión Panda	255	gr.	12	\$ 5.775	\$ 6.699	\$ 69.300	\$ 80.388	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 80.388
Salsa de Soya	500	ml.	12	\$ 4.400	\$ 5.104	\$ 52.800	\$ 61.248	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 61.248
Salsa de Soya con Sabor Hongos	500	ml.	12	\$ 4.950	\$ 5.742	\$ 59.400	\$ 68.904	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 68.904
Salsa de Soya Lite	500	ml.	12	\$ 6.270	\$ 7.273	\$ 75.240	\$ 87.278	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 87.278
Salsa de Soya Premium Oscura	500	ml.	12	\$ 4.950	\$ 5.742	\$ 59.400	\$ 68.904	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 68.904
Salsa Hoisin	240	gr.	12	\$ 5.880	\$ 6.821	\$ 70.560	\$ 81.850	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 81.850
Salsa Picante con Ajos	226	gr.	12	\$ 5.880	\$ 6.821	\$ 70.560	\$ 81.850	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 81.850
Salsa Teriyaki	266	ml.	12	\$ 6.405	\$ 7.430	\$ 76.860	\$ 89.158	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 89.158
Salsa Vegetariana	510	gr.	12	\$ 11.435	\$ 13.265	\$ 137.220	\$ 159.175	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 159.175

LINEA JFC	Cont.		Un/	Precio Unitario	Prec.List	Prec.List.	Prec.Caja	Demanda	Demanda	Nivel de servicio proveedor	Desviación de la demanda	Cubrimiento de Inventario en unidades	Cubrimiento de Inventario en cajas	Valor inventario
			Caja		+IVA	Caja	+IVA							
Hijiki	1	Lb.	12	\$ 43.000	\$ 49.880	\$ 516.000	\$ 598.560	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 598.560
JFC Zarusoba	300	gr.	24	\$ 7.800	\$ 8.580	\$ 187.200	\$ 205.920	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 205.920
Kombu Dashi	1	Kls.	10	\$ 44.000	\$ 51.040	\$ 440.000	\$ 510.400	1,00	10	90%	2	13	1	\$ 510.400
Mayonesa QP	500	gr.	20	\$ 18.000	\$ 20.880	\$ 360.000	\$ 417.600	1,00	20	90%	4	26	1	\$ 417.600
Nori Kai	100	Hoja	42	\$ 40.000	\$ 46.400	\$ 1.680.000	\$ 1.948.800	1,00	42	90%	8	53	1	\$ 1.948.800
Nori Shiosai	10	Hoja	48	\$ 8.000	\$ 9.280	\$ 384.000	\$ 445.440	1,00	48	90%	10	61	1	\$ 445.440
Salsa Soya Kikkoman	591	ml.	12	\$ 18.150	\$ 21.054	\$ 217.800	\$ 252.648	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 252.648
Salsa Soya Kikkoman Lite Disp.	148	ml.	12	\$ 9.500	\$ 11.020	\$ 114.000	\$ 132.240	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 132.240
Salsa Soya Kikkoman Regular Disp.	148	ml.	12	\$ 9.000	\$ 10.440	\$ 108.000	\$ 125.280	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 125.280
Salsa Tonkatsu Bulldog	1,76	Lts.	6	\$ 50.400	\$ 58.464	\$ 302.400	\$ 350.784	1,00	6	90%	1	8	1	\$ 350.784
Sushi Party (Todas las referencias)	20	Hoja	10	\$ 22.000	\$ 25.520	\$ 220.000	\$ 255.200	1,00	10	90%	2	13	1	\$ 255.200
Udon (Pasta Trigo) Tallarines	340	gr.	30	\$ 5.250	\$ 5.775	\$ 157.500	\$ 173.250	1,00	30	90%	6	38	1	\$ 173.250
Vinagre Arroz Mitzukan	335	ml	12	\$ 9.000	\$ 10.440	\$ 108.000	\$ 125.280	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 125.280
Wakame (ALGAS MARINAS para sopa)	1	Lb.	6	\$ 36.750	\$ 42.630	\$ 220.500	\$ 255.780	1,00	6	90%	1	8	1	\$ 255.780
Arroz Para Sushi "Nishiki"	2	Lb.	12	\$ 9.000		\$ 108.000	\$ 108.000	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 108.000
Nori Shiosai	10	Hoja	48	\$ 8.000	\$ 9.280	\$ 384.000	\$ 445.440	1,00	48	90%	10	61	1	\$ 445.440
Vinagre Arroz "Mitsukan"	335	ml	12	\$ 9.000	\$ 10.440	\$ 108.000	\$ 125.280	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 125.280
Panko	99	gr.	12	\$ 3.750	\$ 4.125	\$ 45.000	\$ 49.500	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 49.500
Tempura	227	gr.	12	\$ 4.800	\$ 5.568	\$ 57.600	\$ 66.816	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 66.816
Wasabi Waner	1	Kl.	10	\$ 36.750	\$ 42.630	\$ 367.500	\$ 426.300	1,00	10	90%	2	13	1	\$ 426.300

LINEA THAI	Cont.		Un/	Precio Unitario	Prec.List	Prec.List.	Prec.Caja	Demanda	Demanda	Nivel de	Desviación	Cubrimiento de Inventario	Cubrimiento	Valor
			Caja		+IVA	Caja	+IVA	caja	unidades	servicio	de la	en unidades	de Inventario	inventario
Aceite de Maní	1	Lt.	12	\$ 20.570	\$ 23.861	\$ 246.840	\$ 286.334	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 286.334
Base para Sopa Tom Yam	50	gr.	120	\$ 2.000	\$ 2.320	\$ 240.000	\$ 278.400	1,00	120	90%	24	151	1	\$ 278.400
Bean Vermicelli (Fideo de Frijol)	200	gr.	50	\$ 4.935	\$ 5.429	\$ 246.750	\$ 271.425	1,00	50	90%	10	63	1	\$ 271.425
Chinese Noodle	400	gr.	40	\$ 5.500	\$ 6.050	\$ 220.000	\$ 242.000	1,00	40	90%	8	51	1	\$ 242.000
Crema de Coco	400	ml.	24	\$ 6.700	\$ 7.772	\$ 160.800	\$ 186.528	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 186.528
Dried Black Fungus	100	gr.	20	\$ 5.170		\$ 103.400	\$ 103.400	1,00	20	90%	4	26	1	\$ 103.400
Gaeta Udad Papads	200	gr.	80	\$ 7.920	\$ 9.187	\$ 633.600	\$ 734.976	1,00	80	90%	16	101	1	\$ 734.976
Garam Masala	500	gr.	12	\$ 22.990	\$ 26.668	\$ 275.880	\$ 320.021	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 320.021
Green Pea Wasabi	36	gr.	72	\$ 2.420	\$ 2.807	\$ 174.240	\$ 202.118	1,00	72	90%	14	91	1	\$ 202.118
Harina Ha Gaw	500	gr.	20	\$ 7.865	\$ 9.123	\$ 157.300	\$ 182.468	1,00	20	90%	4	26	1	\$ 182.468
Jugo de Lychee	300	ml.	24	\$ 3.630	\$ 4.211	\$ 87.120	\$ 101.059	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 101.059
Leche de Coco Mae Ploy**	560	ml.	24	\$ 7.720	\$ 8.955	\$ 185.280	\$ 214.925	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 214.925
Lentejas Thai amarilla (Chana Dal)	500	gr.	15	\$ 8.690		\$ 130.350	\$ 130.350	1,00	15	90%	3	19	1	\$ 130.350
Lentejas Thai negra (Masor Black)	500	gr.	15	\$ 8.690		\$ 130.350	\$ 130.350	1,00	15	90%	3	19	1	\$ 130.350
Lentejas Thai roja (Masor Dal)	500	gr.	15	\$ 8.690		\$ 130.350	\$ 130.350	1,00	15	90%	3	19	1	\$ 130.350
Pasta de Curry Amarillo ***	50	gr.	120	\$ 1.800	\$ 2.088	\$ 216.000	\$ 250.560	1,00	120	90%	24	151	1	\$ 250.560
Pasta de Curry Matsaman ***	50	gr.	120	\$ 1.800	\$ 2.088	\$ 216.000	\$ 250.560	1,00	120	90%	24	151	1	\$ 250.560
Pasta de Curry Rojo***	50	gr.	120	\$ 1.800	\$ 2.088	\$ 216.000	\$ 250.560	1,00	120	90%	24	151	1	\$ 250.560
Pasta de Curry Verde***	50	gr.	120	\$ 1.800	\$ 2.088	\$ 216.000	\$ 250.560	1,00	120	90%	24	151	1	\$ 250.560
Pasta de Curry Panang***	50	gr.	120	\$ 1.800	\$ 2.088	\$ 216.000	\$ 250.560	1,00	120	90%	24	151	1	\$ 250.560
Pasta de Soya Healy Boy	800	gr.	6	\$ 11.990	\$ 13.908	\$ 71.940	\$ 83.450	1,00	6	90%	1	8	1	\$ 83.450
Pasta de Tamarindo	250	gr.	24	\$ 6.710	\$ 7.784	\$ 161.040	\$ 186.806	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 186.806
Pimienta Verde en Salmuera	680	gr.	12	\$ 18.634	\$ 21.615	\$ 223.608	\$ 259.385	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 259.385
Rice Flour Glutinus (Azul)	500	gr.	20	\$ 5.445	\$ 5.990	\$ 108.900	\$ 119.790	1,00	20	90%	4	26	1	\$ 119.790
Rice Flour Regular (Rojo)	500	gr.	20	\$ 5.445	\$ 5.990	\$ 108.900	\$ 119.790	1,00	20	90%	4	26	1	\$ 119.790
Rice Paper (papel de arroz)22 cm. (Med R	300	gr.	48	\$ 7.480	\$ 8.228	\$ 359.040	\$ 394.944	1,00	48	90%	10	61	1	\$ 394.944
Rice Paper (papel de arroz)16cm.	250	gr.	48	\$ 7.480	\$ 8.228	\$ 359.040	\$ 394.944	1,00	48	90%	10	61	1	\$ 394.944
Rice Stick Best Choice 5 mm	400	gr.	30	\$ 3.850	\$ 4.235	\$ 115.500	\$ 127.050	1,00	30	90%	6	38	1	\$ 127.050
Rice Stick Best Choice 10 mm	400	gr.	30	\$ 3.850	\$ 4.235	\$ 115.500	\$ 127.050	1,00	30	90%	6	38	1	\$ 127.050
Rice Vermicelli Star Lion (Espaguetti)	500	gr.	24	\$ 7.040	\$ 7.744	\$ 168.960	\$ 185.856	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 185.856
Salsa de Chile Agridulce	920	gr.	12	\$ 11.000	\$ 12.760	\$ 132.000	\$ 153.120	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 153.120
Salsa de Pescado Squid Brand	700	ml.	12	\$ 7.040	\$ 8.166	\$ 84.480	\$ 97.997	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 97.997
Salsa de Soya Dulce Dragon Fly	562	gr.	12	\$ 6.380	\$ 7.401	\$ 76.560	\$ 88.810	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 88.810
Salsa Sambal Olek	454	gr.	24	\$ 6.930	\$ 8.039	\$ 166.320	\$ 192.931	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 192.931
Tapioca Dragon Fish	500	gr.	20	\$ 4.510	\$ 5.232	\$ 90.200	\$ 104.632	1,00	20	90%	4	26	1	\$ 104.632
Tapioca Flour	400	gr.	50	\$ 4.100	\$ 4.756	\$ 205.000	\$ 237.800	1,00	50	90%	10	63	1	\$ 237.800
Tapioca pearl Special	500	gr.	24	\$ 5.390	\$ 6.252	\$ 129.360	\$ 150.058	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 150.058
Vinagre Chino Greatwall	565	gr.	24	\$ 15.400	\$ 17.864	\$ 369.600	\$ 428.736	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 428.736
Brotos de Bambú Tajadas	565	gr.	24	\$ 4.620	\$ 5.359	\$ 110.880	\$ 128.621	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 128.621
Brown Rice Vermicelli (Esp. Integral)	200	gr.	24	\$ 2.835	\$ 3.119	\$ 68.040	\$ 74.844	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 74.844
Leche de Coco Best Choice	400	ml.	24	\$ 6.710	\$ 7.784	\$ 161.040	\$ 186.806	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 186.806
Lychee en almibar Best Choice	565	gr.	24	\$ 6.425	\$ 7.453	\$ 154.200	\$ 178.872	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 178.872
Mazorquitas Best Choice	425	gr.	24	\$ 5.720	\$ 6.635	\$ 137.280	\$ 159.245	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 159.245
Rice Paper (papel de arroz) 22 cm	300	gr.	48	\$ 7.480	\$ 8.228	\$ 359.040	\$ 394.944	1,00	48	90%	10	61	1	\$ 394.944
Rice Stick Best Choice 3 mm	400	gr.	30	\$ 3.520	\$ 3.872	\$ 105.600	\$ 116.160	1,00	30	90%	6	38	1	\$ 116.160
Rice Vermicelli (Espaguetti) Star Lion	200	gr.	24	\$ 2.860	\$ 3.146	\$ 68.640	\$ 75.504	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 75.504
Rice Vermicelli Best Choice	200	gr.	24	\$ 2.860	\$ 3.146	\$ 68.640	\$ 75.504	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 75.504
Salsa de Chile Agridulce Mae Ploy	350	gr.	24	\$ 4.950	\$ 5.742	\$ 118.800	\$ 137.808	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 137.808
Salsa de Pescado Squid Brand	300	ml.	12	\$ 3.850	\$ 4.466	\$ 46.200	\$ 53.592	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 53.592

LINEA BRASIL	Cont.	Un/ Caja	Precio Unitario	Prec.List +IVA	Prec.List. Caja	Prec.Caja +IVA	Demanda caja	Demanda unidades	Nivel de servicio proveedor	Desviación de la demanda	Cubrimiento de Inventario en unidades	Cubrimiento de Inventario en cajas	Valor inventario	
SAKURA														
Misso Shiro	500	gr.	24	\$ 5.830	\$ 6.763	\$ 139.920	\$ 162.307	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 162.307
Misso Aka	500	gr.	24	\$ 5.830	\$ 6.763	\$ 139.920	\$ 162.307	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 162.307
Soya Tradicional Bidones	20	Lt.	1	\$ 102.300	\$ 118.668		\$ 118.668	1,00	1	90%	0	2	2	\$ 237.336
Genjibre en Conserva	110	gr.	12	\$ 4.950	\$ 5.742	\$ 59.400	\$ 68.904	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 68.904
Soya Tradicional pet	150	ml.	24	\$ 1.430	\$ 1.659	\$ 34.320	\$ 39.811	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 39.811
Soya Tradicional pet	500	ml.	24	\$ 3.740	\$ 4.338	\$ 89.760	\$ 104.122	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 104.122
Soya Tradicional pet	1000	ml.	12	\$ 6.270	\$ 7.273	\$ 75.240	\$ 87.278	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 87.278
Vinagre Daiti (de arroz)	750	ml.	12	\$ 5.390	\$ 6.252	\$ 64.680	\$ 75.029	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 75.029
ESPECIAS														
5 Especies Chinas en Polvo	200	gr.	50	\$ 10.890	\$ 12.632	\$ 544.500	\$ 631.620	1,00	50	90%	10	63	1	\$ 631.620
5 Especies Chinas en Polvo	40	gr.	48	\$ 5.250	\$ 6.090	\$ 252.000	\$ 292.320	1,00	48	90%	10	61	1	\$ 292.320
Ajonjolí Negro	1	Kg.	10	\$ 24.200	\$ 28.072	\$ 242.000	\$ 280.720	1,00	10	90%	2	13	1	\$ 280.720
Dried Crushed Chili (chile molido seco)	113	gr.	100	\$ 2.900	\$ 3.364	\$ 290.000	\$ 336.400	1,00	100	90%	20	126	1	\$ 336.400
Dried Galanga	56	gr.	100	\$ 2.900	\$ 3.364	\$ 290.000	\$ 336.400	1,00	100	90%	20	126	1	\$ 336.400
Hoja de Lima Kafir	28	gr.	100	\$ 3.190	\$ 3.700	\$ 319.000	\$ 370.040	1,00	100	90%	20	126	1	\$ 370.040
Pimienta Sichuan	1	Kg.	10	\$ 40.425	\$ 46.893	\$ 404.250	\$ 468.930	1,00	10	90%	2	13	1	\$ 468.930
Staranise (anis estrella)	113	gr.	100	\$ 5.775	\$ 6.699	\$ 577.500	\$ 669.900	1,00	100	90%	20	126	1	\$ 669.900

UTENSILIOS	Cont.	Un/ Caja	Precio Unitario	Prec.List	Prec.List.	Prec.Caja	Demanda	Demanda	Nivel de	Desviación	Cubrimiento de Inventario	Cubrimiento	Valor	
				+IVA	Caja	+IVA	caja	unidades	servicio	de la	en unidades	de Inventario	inventario	
Barco para Sushi 18" Dragon	1	Und.	1	\$ 108.900	\$ 126.324	\$ 126.324	2	2	90%	0	3	3	\$ 378.972	
Bowl	1	Und.	1	\$ 2.400	\$ 2.784	\$ 2.784	2	2	90%	0	3	3	\$ 8.352	
Bowl con Tapa	1	Und.	1	\$ 2.500	\$ 2.900	\$ 2.900	2	2	90%	0	3	3	\$ 8.700	
Cepillo de Bambu para wok KK	1	Und.	1	\$ 15.000	\$ 17.400	\$ 17.400	2	2	90%	0	3	3	\$ 52.200	
Clay pot 7"	1	Und.	1	\$ 18.700	\$ 21.692	\$ 21.692	2	2	90%	0	3	3	\$ 65.076	
Clay pot 9"	1	Und.	1	\$ 23.100	\$ 26.796	\$ 26.796	2	2	90%	0	3	3	\$ 80.388	
Cucharon PEQUEÑO	1	Und.	1	\$ 28.000	\$ 32.480	\$ 32.480	2	2	90%	0	3	3	\$ 97.440	
Cucharon GRANDE	1	Und.	1	\$ 33.000	\$ 38.280	\$ 38.280	2	2	90%	0	3	3	\$ 114.840	
Cuchillo Chino	1	Und.	1	\$ 131.000	\$ 151.960	\$ 151.960	2	2	90%	0	3	3	\$ 455.880	
Cuchillo Japones (Sekiryu) Chef 240 mm	1	Und.	6	\$ 305.000	\$ 353.800	\$ 353.800	1	6	90%	1	8	1	\$ 353.800	
Cuchillo Japones (Sekiryu) Deba 150 mm	1	Und.	6	\$ 49.500	\$ 57.420	\$ 57.420	1	6	90%	1	8	1	\$ 57.420	
Cuchillo Japones (Sekiryu) Nakiri 165 mm	1	Und.	6	\$ 49.500	\$ 57.420	\$ 57.420	1	6	90%	1	8	1	\$ 57.420	
Cuchillo Japones (Sekiryu) Santoku 165 m	1	Und.	6	\$ 49.500	\$ 57.420	\$ 57.420	1	6	90%	1	8	1	\$ 57.420	
Cuchillo Japones (Sekiryu) Santoku 180 m	1	Und.	6	\$ 198.000	\$ 229.680	\$ 229.680	1	6	90%	1	8	1	\$ 229.680	
Cuchillo Japones (Sekiryu) Sashimi 210 m	1	Und.	6	\$ 55.000	\$ 63.800	\$ 63.800	1	6	90%	1	8	1	\$ 63.800	
Cuchillo Japones (Sekiryu) Sashimi 240 m	1	Und.	6	\$ 70.000	\$ 81.200	\$ 81.200	1	6	90%	1	8	1	\$ 81.200	
Cuchillo Japones (Sekiryu) Slicer 240 mm	1	Und.	6	\$ 242.000	\$ 280.720	\$ 280.720	1	6	90%	1	8	1	\$ 280.720	
Cuchillo Japones (Sekiryu) Yanagiba 270	1	Und.	6	\$ 216.700	\$ 251.372	\$ 251.372	1	6	90%	1	8	1	\$ 251.372	
Espatula metálica PEQUEÑA	1	Und.	1	\$ 28.820	\$ 33.431	\$ 33.431	1	1	90%	0	2	2	\$ 66.862	
Espatula metálica GRANDE	1	Und.	1	\$ 30.525	\$ 35.409	\$ 35.409	1	1	90%	0	2	2	\$ 70.818	
Espumadera metálica	1	Und.	1	\$ 40.700	\$ 47.212	\$ 47.212	1	1	90%	0	2	2	\$ 94.424	
Esterillas de Bambú (Thai)	1	Und.	100	\$ 4.510	\$ 5.232	\$ 451.000	\$ 523.160	1	100	90%	20	126	1	\$ 523.160
Palitos de Bambu 20/100 B.C.	100	Par.	20	\$ 12.100	\$ 14.036	\$ 242.000	\$ 280.720	1	20	90%	4	26	1	\$ 280.720
Palitos Decorados x 5 pares	10	Est.	10	\$ 6.000	\$ 6.960	\$ 60.000	\$ 69.600	1	10	90%	2	13	1	\$ 69.600
Palitos de Madera 40 x 100 pares	100	Par.	40	\$ 9.000	\$ 10.440	\$ 360.000	\$ 417.600	1	40	90%	8	51	1	\$ 417.600
Piedra de Aflar k-45	1	Und.	1	\$ 90.000	\$ 104.400	\$ 104.400	2	2	90%	0	3	3	\$ 313.200	
Piedra de Aflar k-80	1	Und.	1	\$ 105.000	\$ 121.800	\$ 121.800	2	2	90%	0	3	3	\$ 365.400	
Plato Melanina 8"	1	Und.	1	\$ 3.200	\$ 3.712	\$ 3.712	2	2	90%	0	3	3	\$ 11.136	
Plato Melanina 10"	1	Und.	1	\$ 4.500	\$ 5.220	\$ 5.220	2	2	90%	0	3	3	\$ 15.660	
Steamers (Vaporeras de Bambú) 10"	1	Und.	1	\$ 24.500	\$ 28.420	\$ 28.420	2	2	90%	0	3	3	\$ 85.260	
Steamers (Vaporeras de Bambú) 12"	1	Und.	1	\$ 33.500	\$ 38.860	\$ 38.860	2	2	90%	0	3	3	\$ 116.580	
Steamers (Vaporeras de Bambú) 6"	1	Und.	1	\$ 13.000	\$ 15.080	\$ 15.080	2	2	90%	0	3	3	\$ 45.240	
Steamers (Vaporeras de Bambú) 8"	1	Und.	1	\$ 16.500	\$ 19.140	\$ 19.140	2	2	90%	0	3	3	\$ 57.420	
Steamers Aluminio	1	Und.	1	\$ 170.000	\$ 197.200	\$ 197.200	2	2	90%	0	3	3	\$ 591.600	
Wok Acero 14"	1	Und.	1	\$ 45.000	\$ 52.200	\$ 52.200	2	2	90%	0	3	3	\$ 156.600	
Wok Acero 18"	1	Und.	1	\$ 65.000	\$ 75.400	\$ 75.400	2	2	90%	0	3	3	\$ 226.200	

LICORES	CANT.		UN. CAJA	%ALCOHOL	PRECIO UNID.	IMPOCONSUMO	PRECIO TOTAL/Un.	Demanda caja	Demanda unidades	Nivel de servicio	Desviación de la	Cubrimiento de Inventario en unidades	Cubrimiento de Inventario	Valor inventario
Kikoman Manjo Mirin*	375	ml.	12	12.5	\$ 10.200	\$ 1.650	\$ 11.850	1,00	12	90%	2	16	1	\$11.850
Oseki Sake Dry	180	ml.	24	14.5%	\$ 8.500	\$ 928	\$ 9.428	1,00	24	90%	5	31	1	\$ 9.428
Oseki Sake Dry	750	ml.	12	14.5%	\$ 21.500	\$ 3.881	\$ 25.381	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 25.381
Oseki Sake Reg.	750	ml.	12	16%	\$ 19.100	\$ 4.224	\$ 23.324	1,00	12	90%	2	16	1	\$ 23.324
LICORES	CANT.		UN. CAJA	% ALCOHOL	PREC. UNITARIO	IMPOCONSUMO	PRECIO TOTAL/Un.	Demanda caja	Demanda unidades	Nivel de servicio proveedor	Desviación de la demanda	Cubrimiento de Inventario en unidades	Cubrimiento de Inventario en cajas	Valor inventario
Cachaza Ypioca Crystal	1	Lts.	6	39%	\$ 15.000	\$ 23.205	\$ 38.205	1,00	6	90%	1	8	1	\$ 38.205
Cachaza Ypioca Crystal	700	ml.	6	39%	\$ 12.000	\$ 15.795	\$ 27.795	1,00	6	90%	1	8	1	\$ 27.795
Cachaza Ypioca Plata	1	Lts.	6	39%	\$ 19.000	\$ 22.542	\$ 41.542	1,00	6	90%	1	8	1	\$ 41.542

QUESOS	ENVASE	MINCONT+IVA	Demanda caja	GR	Nivel de servicio proveedor	Desviación de la demanda	Cubrimiento de Inventario en GR	Valor inventario
Quesoholandes Bloque	2.000	\$50,439	2	4.000	90%	800	5024	\$ 253.406
Queso Fund. Americ Bloque	1.000	\$19,221	2	2.000	90%	400	2512	\$ 48.283
Queso Fundido Taj	500	\$10,062	2	1.000	90%	200	1256	\$ 12.638
Quesoparmes Bloque Kg	1.000	\$35,131	2	2.000	90%	400	2512	\$ 88.249
Quesoparmes Cuña Kg	1.000	\$35,604	2	2.000	90%	400	2512	\$ 89.437
Q. Parmesano Rallado	1.000	\$38,098	2	2.000	90%	400	2512	\$ 95.702
Quesoparmes Rallado	250	\$9,804	2	500	90%	100	628	\$ 6.157
Queso Emmental Bloque	1.000	\$36,034	2	2.000	90%	400	2512	\$ 90.517
Queso Tilsit Cuña	1.000	\$31,605	2	2.000	90%	400	2512	\$ 79.392
Queso Gruyere Cuña	1.000	\$35,604	2	2.000	90%	400	2512	\$ 89.437
Queso Cheddar Cuña+/-200g	1.000	\$30,659	2	2.000	90%	400	2512	\$ 77.015
Queso Manchego Cuña	1.000	\$54,997	2	2.000	90%	400	2512	\$ 138.152
Quesomanchego Blq+/-1000	1.000	\$54,223	2	2.000	90%	400	2512	\$ 136.208
Queso Monterey Jack X 475	475	\$12,900	2	950	90%	190	1194	\$ 15.403
Queso Pecorino Cuña Kg	1.000	\$29,756	2	2.000	90%	400	2512	\$ 74.747

Frutos Secos	Cont.	Prec.List. Caja	Demanda caja	kilo	Nivel de servicio proveedor	Desviación de la demanda	Cubrimiento de Inventario en kilo	Valor inventario
Mani salado	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Mani Picante	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Mani Ajonjolí	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Nuez de marañón	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Nuez del Nogal	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Nuez de Macadamia	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Nuez de soya	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Pistacho	1 kilo	\$ 7.000	4	4	90%	1	6	\$ 42.000
Almendra Natural	1 kilo	\$ 7.500	4	4	90%	1	6	\$ 45.000
Almendra Tostada	1 kilo	\$ 7.500	4	4	90%	1	6	\$ 45.000
Almendra en Lamina	1 kilo	\$ 7.500	4	4	90%	1	6	\$ 45.000
Habas Fritas	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Maiz Tostado	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Mini con chocolate	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Marañón con chocolate	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Nuez Pecan	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000
Avellanas	1 kilo	\$ 6.000	4	4	90%	1	6	\$ 36.000

Frutas Deshidratadas	Cont.	Prec.List. Caja	Demanda caja	kl	Nivel de servicio proveedor	Desviación de la demanda	Cubrimiento de Inventario en kilo	Valor inventario
Tomates	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Manzana	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Coco	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Carambolo	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Kiwi	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Uva Pasa	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Albaricoque	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Dátiles	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Ciruela Pasa	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Uvas con Chocolate	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Fresa Banano	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Uchuva	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Papaya	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000
Arandanos	1 kilo	\$ 6.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 18.000

Semillas	Cont.	Prec.List. Caja	Demanda caja	kl	Nivel de servicio proveedor	Desviación de la demanda	Cubrimiento de Inventario en kilo	Valor inventario
Semilla de girasol	1 kilo	\$ 5.500	2	2	90%	0,4	3	\$ 16.500
Ajonjoli Tostado	1 kilo	\$ 5.500	4	4	90%	0,8	6	\$ 33.000
Quinua	1 kilo	\$ 5.500	4	4	90%	0,8	6	\$ 33.000
Ajonjoli Negro	1 kilo	\$ 5.500	4	4	90%	0,8	6	\$ 33.000
Semilla de Amapola	1 kilo	\$ 5.500	2	2	90%	0,4	3	\$ 16.500
Calabaza	1 kilo	\$ 5.500	2	2	90%	0,4	3	\$ 16.500

Hierbas y especias	Cont.	Prec.List. Caja	Demanda caja	kl	Nivel de servicio proveedor	Desviación de la demanda	Cubrimiento de Inventario en kilo	Valor inventario
Tomillo	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Oregano	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Laurel	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Yerbabuena	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Cidron	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Guascas	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Manzanilla	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Toronjil	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Albahaca	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Achiote	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Jengibre	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Salvia	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Perenjil	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Cebollin	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Cilantro	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Poleo	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Flor de Jamaica	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Romero	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Canela	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Paprika	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000
Nuez Moscada	1 kilo	\$ 2.000	2	2	90%	0,4	3	\$ 6.000

Empaques	Cont.	Prec.List.	Demanda	Cajas	Nivel de servicio proveedor	Desviación de la demanda	Cubrimiento de Inventario en unidades	Valor inventario
Papel Antigraza	100	50000	3	3	90%	0,6	4	\$ 200.000
Bolsas de fondo plano bajo gramaje	100	50000	3	3	90%	0,6	4	\$ 200.000
Bolsas de fondo cuadrado	100	50000	3	3	90%	0,6	4	\$ 200.000
Cajas y soportes	100	50000	3	3	90%	0,6	4	\$ 200.000

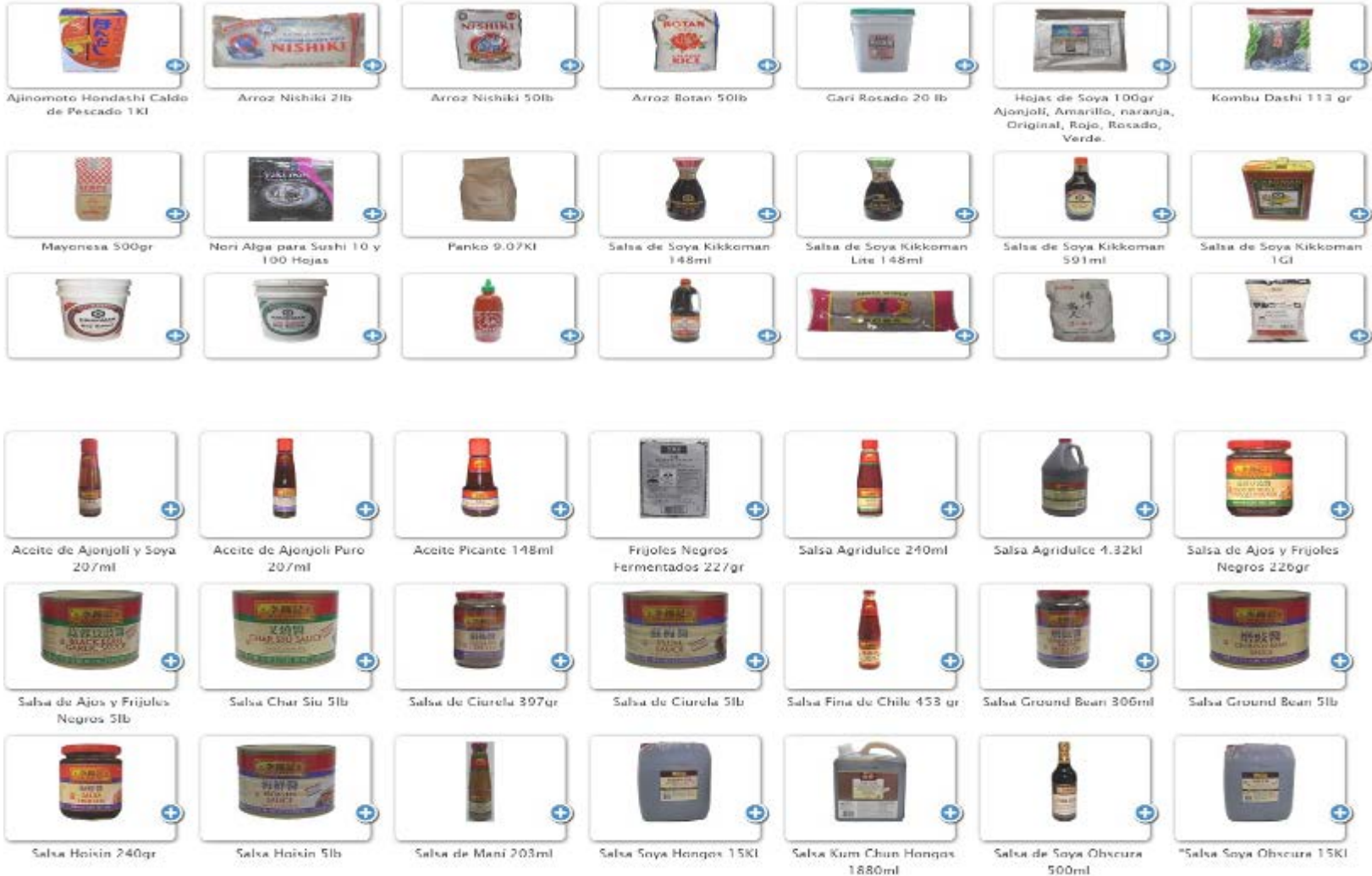
Tabla 36. Datos diarios de los mercados latinoamericanos, abril 29 2012.⁷⁴

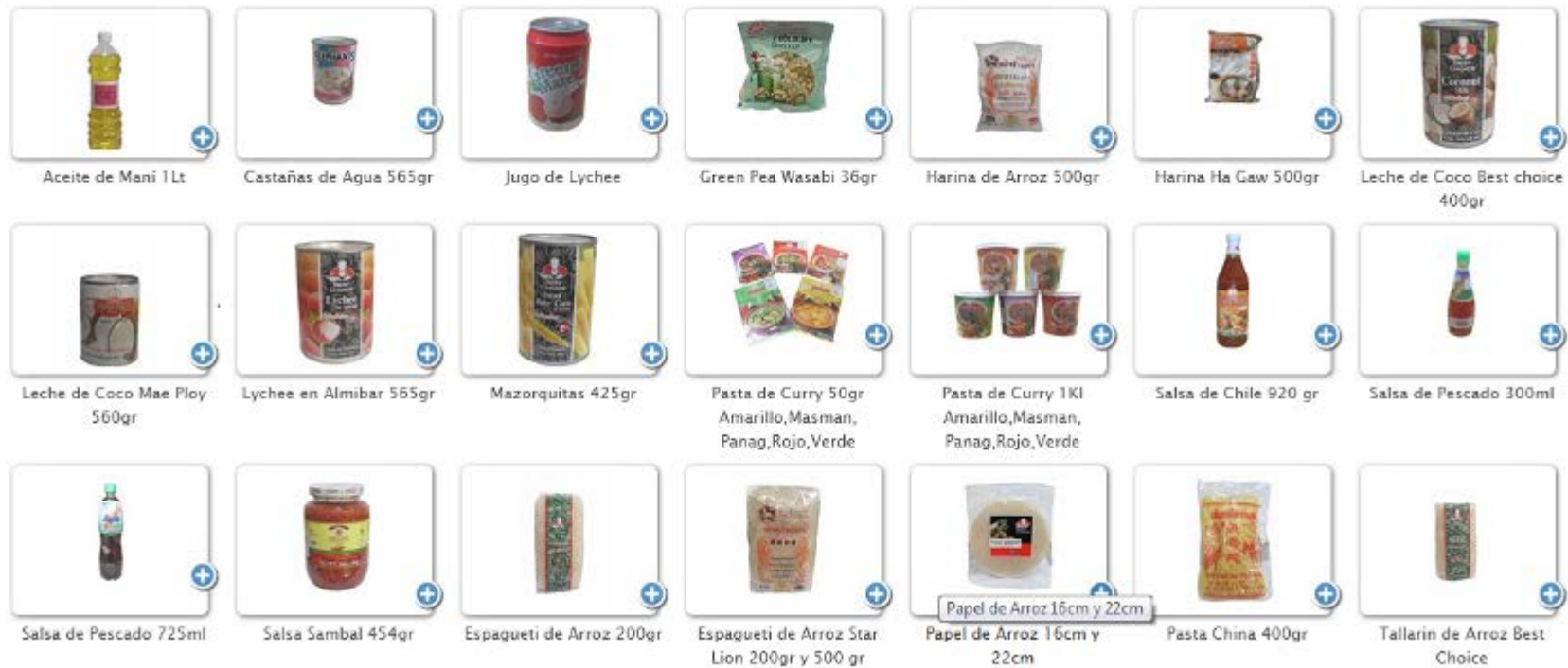
- DATOS DIARIOS DE LOS MERCADOS LATINOAMERICANOS 29 del 04 del 2012											
Índices Bursátiles					Tipo de interés interbancario						
Pais	Nombre	Último Dato	Variación hace...			Pais	Nombre	Último Dato	Diferencia en puntos base hace...		
			3 meses	1 año				3 meses	1 año		
Argentina	MERVAL	26-04-12	2.271	-21,93%	-32,74%	Argentina	BAIBAR	24-04-12	8,77	9,04	9,28
Brasil	IBOVESPA	26-04-12	62.198	-0,91%	-4,99%	Brasil	SELIC	26-04-12	8,90	10,40	11,67
Chile	IGPA	26-04-12	21.798	7,36%	-3,18%	Chile	TI MN	25-04-12	1,01	0,79	1,15
Colombia	IGBC	27-04-12	15.086	11,07%	4,88%	Colombia	DTF	27-04-12	5,45	5,21	3,71
Ecuador	Ecindex	26-04-12	925	-2,34%	-2,06%	Ecuador	Tipo Básico	27-04-12	0,20	0,20	0,20
México	IPC	26-04-12	39.212	5,29%	6,48%	México	TI Fondo	25-04-12	4,45	4,50	4,48
Perú	IGBVL	26-04-12	22.799	5,33%	26,95%	Perú	TI Interbanc.	24-04-12	4,2	4,2	4,00
Venezuela	IBC	26-04-12	257.652	110,64%	250,76%	Venezuela	TI Pasivo	24-04-12	12,51	12,51	12,58
Tipo de cambio con respecto al dólar					Indicador de riesgo país (EMBI)						
Pais	Nombre	Último Dato	Variación hace...			Pais	Último Dato	Diferencia en puntos base hace...			
			3 meses	1 año			3 meses	1 año			
Argentina	Peso/\$	25-03-12	4,41	1,94%	8,10%	Argentina	23-04-12	1.010	825	541	
Brasil	Real/\$	26-04-12	1,89	7,03%	20,16%	Brasil	23-04-12	189	211	178	
Chile	Peso/\$	27-04-12	484,88	-0,16%	5,40%	Chile	31-03-12	150	161	114	
Colombia	Peso/\$	27-04-12	1.764	-2,81%	-0,24%	Colombia	23-04-12	148	276	149	
Ecuador	Dólar	23-04-12	1,00	0,0%	0,0%	Ecuador	23-04-12	792	805	774	
México	Peso/\$	26-04-12	13,17	0,27%	13,71%	México	23-04-12	190	223	162	
Perú	Nuevo Sol/\$	20-04-12	2,65	-1,52%	-6,06%	Perú	23-04-12	167	212	231	
Venezuela	Bolívar/\$	23-04-12	4,300	0,00%	0,00%	Venezuela	23-04-12	990	1.173	1.152	

⁷⁴ <http://www.cesla.com/> consultado el 29 de abril de 2012

13 FIGURAS

Figura 19. Portafolio de Best Choice Ltda





Espicias



Ajonjol Negro 1KI



Albahaca (Holy Basil) 28gr



Anis Estrella (Star Anis)
114gr



Chile en Polvo 114gr



Galanga 57gr



Garan Masala 500gr



Hojas de Lima Kaffir 28gr



Hongos Negros (Black
Fungus) 100gr



Pimienta Zsechuan 1KI
100gr

Utensilios



Cucharón



Cepillo de Bambú



Espátula



Esterilla de Bambú



Palitos de Bambú Best
Choice 100 pares



Palitos de Madera 40 Pares



Vaporeras de Bambú 6", 8",
10", 12" 20"



Wok en Acero 14", 18"



Wok en Acero 14", 18"

Figura 20. Portafolio Indes Ltda Alimentos Grumman



Figura 21. Portafolio Compañia Itda

Productos Campania / Vinos y Licores



Celine Chardonnay



Pinot Grigio



Grappa Cellini 10

Productos Campania / Aceites y Vinagres



Aceites Saporalia



Aceite Tenuis



Aceite Verus



Productos Campania / Turrone y Chocolates



Turrone



Chocolates

Figura 22. Portafolio Insualimentos SAS



Figura 23. Portafolio Colanta



Figura 24. Portafolio Spiral Foods

<p>Spiral Foods - Arrabbiata</p>  <p>Nuestras salsas orgánicas para pasta provenientes de Australia, intensifican el sabor, el olor y la apariencia de los alimentos. Definitivamente un ingrediente que puede resaltar diferentes comidas co ...</p> <p>375gr</p>	<p>Spiral Foods - Pizza Pasta</p>  <p>Nuestras salsas orgánicas para pasta provenientes de Australia, intensifican el sabor, el olor y la apariencia de los alimentos. Definitivamente un ingrediente que puede resaltar diferentes comidas co ...</p> <p>375gr</p>	<p>Spiral Foods - Basil & Garlic</p>  <p>Nuestras salsas orgánicas para pasta provenientes de Australia, intensifican el sabor, el olor y la apariencia de los alimentos. Definitivamente un ingrediente que puede resaltar diferentes comidas co ...</p> <p>375gr</p>
<p>Spiral Foods - Fungi</p>  <p>Nuestras salsas orgánicas para pasta provenientes de Australia, intensifican el sabor, el olor y la apariencia de los alimentos. Definitivamente un ingrediente que puede resaltar diferentes comidas co ...</p> <p>375gr</p>	<p>Spiral Foods - Vinagre Orgánico Balsámico</p>  <p>Proveniente de Modena, Italia. Nuestro vinagre tiene un sabor a fruta y un delicioso aroma. ...</p> <p>250ml/10L</p>	<p>Spiral Foods - Vinagre Orgánico de Cidra de Manzana</p>  <p>Nuestras manzanas son exprimidas ligeramente, filtradas y mezcladas con "vinagre de semillas". El resultado es un delicado sabor. ...</p> <p>x250ml</p>

Spiral Foods - Green Sencha Orgânico



Spiral Foods - Genmaicha



14 ANEXOS

Anexo 1. Prototipo de InFussion

Zona de vinos

1



2



3



4



Estilo de Marca

1

The Happy Cook
 Charlottesville's Premiere Gourmet Kitchen Shop
 Barracks Road Shopping Center
 phone: 434-977-2665

2

epicure
 the gourmet store

3



4



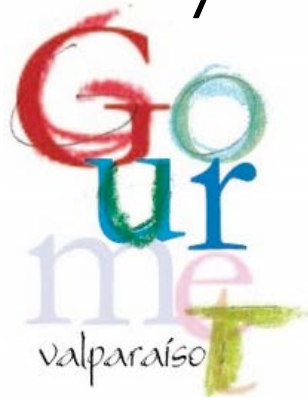
5



6



7



8



Fachada

1



2



3



4



Productos

1



2



3



4



5



6









9



10



11



11



12



Accesorios

1



2



3



4



1



2



Servicios

Patricia Vélez.com



Clases de Culinaria
Ambiente Gourmet

\$24.800

C.C. Santa Fe Medellín - Local 42-67

6 \$9.800 + 20.000 Puntos Gourmet

Degustación • Maridaje • Recetas

PROGRAMACIÓN JULIO

Miércoles / 3:00 p.m.

Jueves / 6:30 p.m.

Juan Diego Uribe

Cocina Mediterránea

- Sopa de Cebolla.
- Pollo en Beurre Blanc de cítricos (salsa de mantequilla).
- Papas al horno con finas hierbas.
- Ensalada de pepino y eneldo.

6

Alejandro Gómez

Restaurante La Despensa

Cocina de Autor

- Ceviche Tailandés.
- Champiñones rellenos de calamares.
- Carnaval de frutos rojos.

7

Gloria Duque

Entradas

- Ensalada de peras y nueces caramelizadas.
- Rollito de pechuga a la menta.
- Crepes rellenos de pasas y nueces en salsa de queso y puerro frito.

13

Luis Fernando Valencia

Dislicores

Cata de Vinos

- Vinos rosados del mundo.
- JP Chenet de Francia.
- Muga de España.
- Zinfandel Sutter Home de USA.
- Gris de Cousiño Macul de Chile.

14

Patricia Morales

Panadería

- Pan de mango y nueces.
- Pan de chocolate.
- Focaccia de romero.

27

Martín Carrera

Cocina Clásica Francesa

- Quiche de cebollas con ensalada verde (tarta salada).
- Coq au vin (ave al vino tinto).
- Tarta Tartín (tarta de manzanas con helado).

28

¡Reserva ya tu cupo!

Dislicores

INSCRIPCIONES: En las tiendas de Ambiente Gourmet

o vía internet www.ambientegourmet.com

INFORMES: 313 20 41 - 313 88 74 - 321 57 04

CUPO LIMITADO

AMBIENTE
GOURMET



[COSTOS](#)

[PROYECCION DE VENTAS](#)

[FLUJO DE CAJA PRIMER AÑO](#)

[FLUJO DE CAJA POR AÑO](#)

[PERDIDAS Y GANANCIAS](#)

[BALANCE GENERAL](#)

[FLUJO DE CAJA LIBRE](#)

[WACC](#)

[INDICADORES VPN Y TIR](#)

[PUNTO DE EQUILIBRIO](#)

[AMORTIZACION DEL CREDITO](#)

INDICE

Costos de Montaje

Descripción	Cantidad	Costos
Sistema Audio	1	1.200.000
Sistema Video	2	1.200.000
Computador Portátil	1	1.500.000
Sistema Olor	1	50.000
Estanterías Piso Techo Local	2	3.000.000
Estanterías Piso Techo Bodega	1	2.000.000
Estanterías Vitrina Frontal	2	250.000
Estantería Media Pared	1	500.000
Estante Libros, Revistero	1	200.000
Sistema de Luces Incidentales	4	100.000
Estructura Pendón de Pared	1	100.000
Sofás	2	600.000
Mesita Móvil	1	300.000
Antenas de Seguridad (+pines)	1	2.000.000
Sistema Seguridad Alarma	1	350.000
Nevera Quesos-Embutidos	1	5.000.000
Software de Registro en Caja	1	350.000
Libros-Revistas Cocina	50	30.000
Otros No Previstos	1	2.000.000
TOTAL		

Constitución

Descripción	Cantidad	Costos
Constitución Matrícula Mercantil	1	527.000
Registro	1	95.000
Formulario	1	4.000
Estudio de Formulario	1	30.000
Certificados de Funcionamiento	1	300.000
Total		956.000

TOTAL MONTAJE Y CONSTITUCION

Inventario Inicial

Descripción	Total
Inventario Estimado Mes	31.357.396

Servicios – Admon Mes

Concepto	Valor Mes	Valor Ano
Arriendo	10.000.000	120.000.000
Administración	1.800.000	21.600.000
Luz	300.000	3.600.000
Teléfono	200.000	2.400.000
Agua	200.000	2.400.000
Internet Wi-Fi	100.000	1.200.000
Seguros	300.000	3.600.000
Otros	100.000	1.200.000
TOTAL	13.000.000	156.000.000

Comunicación primeros 6 meses

PLAN DE MEDIOS		
Pagina Web	Costo Mes	Periodos
Desarrollo Página Web	\$2.000.000	1
Mantenimiento mensual	\$20.000	12
Google Adwords	Costo Mes	Periodos
Tráfico al site mensual	\$100.000	12
Avisos Revistas	Costo Vez	Periodos
Gourmet	\$5.000.000	2
TOTAL PLAN DE MEDIOS		

Nómina

Tipo de Personal	Cantidad	Costo Mes
Empleado Nivel Medio	1	2.100.000
Empleado Nivel Bajo	1	1.100.000
TOTAL	2	3.200.000

Mantenimiento primeros 6 meses

Concepto	Valor Mes	Total
Servicios - Admon	13.000.000	52.000.000
Personal	3.200.000	12.800.000
TOTAL	16.200.000	64.800.000

Financiación

Concepto	Valor
Montaje y Constitución	28.506.000
Sostenimiento	64.800.000
Comunicación	7.720.000
Inventario Inicial	31.357.396
Total Puesta en Marcha	#####
Inversión Socios	39.715.019
TOTAL A FINANCIAR	92.668.377

[*Ir a la amortización d](#)

Costos Fijos Mensuales	VALOR	
Sueldos	3.200.000	
Seguros	300.000	
Arriendos	10.000.000	
Administración	1.800.000	
Servicios	800.000	
Otros gastos de producción	500.000	
Otros gastos de mercadeo y comunic	953.333	
Otros gastos de administración	100.000	2013
TOTAL sin costos de financiación	17.653.333	211.840.000

(Pagos de créditos) (*) Incluye amort	2.253.515	
(Otros pagos)		
		2013
TOTAL (\$) Inc 10% anual	19.906.848	238.882.179
Costos Variables Mensuales	VALOR	

Costos de Producción	60%
Margen Bruta	40%

Depreciables y Amortizables

Total
1.200.000
2.400.000
1.500.000
50.000
6.000.000
2.000.000
500.000
500.000
200.000
400.000
100.000
1.200.000
300.000
2.000.000
350.000
5.000.000
350.000
1.500.000
2.000.000
27.550.000

Descripción	Periodos
Sistema Audio	36
Sistema Video	36
Computador Portatil	36
Sistema Olor	36
Estanterías Piso Techo Local	120
Estanterías Piso Techo Bodega	120
Estanterías Vitrina Frontal	120
Estantería Media Pared	120
Estante Libros, Revistero	120
Sistema de Luces Incidentales	36
Estructura Pendón de Pared	120
Sofás	120
Mesita Móvil	120
Antenas de Seguridad (+pines)	120
Sistema Seguridad Alarma	36
Nevera Quesos-Embutidos	60
Software de Registro en Caja	36
Libros-Revistas Cocina	12
Otros No Previstos	12
Total Depreciación y Amortización	

Descripción	Periodos
Constitución y Legalización	36

Total
527.000
95.000
4.000
30.000
300.000
956.000

Depreciaciones	
Amortizaciones	
Total	

28.506.000

Total Año	Total
\$2.000.000	\$2.000.000
\$240.000	\$120.000
Total	
\$1.200.000	\$600.000
Total	
#####	\$5.000.000
#####	\$7.720.000

Costo Año Obs

25.200.000
13.200.000
38.400.000

Incluyen parafiscales, cesantías, vacaciones y prima.

[el crédito](#)

	2014	2015	2016	2017
#####	229.126.144		238.291.190	247.822.837

--	--	--	--	--

	2014	2015	2016	2017
#####	258.374.965		268.709.963	279.458.362

Clasificación	Valor Mes	2013	2014	2015	2016
Depreciable	33.333	400.000	400.000	400.000	
Depreciable	66.667	800.000	800.000	800.000	
Depreciable	41.667	500.000	500.000	500.000	
Depreciable	1.389	16.667	16.667	16.667	
Depreciable	50.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Depreciable	16.667	200.000	200.000	200.000	200.000
Depreciable	4.167	50.000	50.000	50.000	50.000
Depreciable	4.167	50.000	50.000	50.000	50.000
Depreciable	1.667	20.000	20.000	20.000	20.000
Depreciable	11.111	133.333	133.333	133.333	
Depreciable	833	10.000	10.000	10.000	10.000
Depreciable	10.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Depreciable	2.500	30.000	30.000	30.000	30.000
Depreciable	16.667	200.000	200.000	200.000	200.000
Depreciable	9.722	116.667	116.667	116.667	
Depreciable	83.333	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Amortizable	9.722	116.667	116.667	116.667	
Amortizable	125.000	1.500.000			
Amortizable	166.667	2.000.000			
Clasificación Montaje		7.863.333	4.363.333	4.363.333	2.280.000

Clasific	Valor Mes	2013	2014	2015	2016
Amortizable	26.556	318.667	318.667	318.667	

	353.889	4.246.667	4.246.667	4.246.667	2.280.000
	327.944	3.935.333	435.333	435.333	0
		8.182.000	4.682.000	4.682.000	2.280.000

2017	Total 5 Años
	1.200.000
	2.400.000
	1.500.000
	50.000
600.000	3.000.000
200.000	1.000.000
50.000	250.000
50.000	250.000
20.000	100.000
	400.000
10.000	50.000
120.000	600.000
30.000	150.000
200.000	1.000.000
	350.000
1.000.000	5.000.000
	350.000
	1.500.000
	2.000.000
2.280.000	21.150.000

2017	Total 5 Años
	956.000

2.280.000	17.300.000
0	4.806.000
2.280.000	22.106.000

Concepto	Valor
Capital de Trabajo	#####
Equipos	23.700.000
Otros activos (Diferidos)	4.806.000
Total Puesta en March:	#####

Concepto	Valor
Financiación Bancaria	92.668.377
Aportes Socios	39.715.019
Total Puesta en March:	#####

INDICE

0,60%

VENTAS PROYECTADAS 1 AÑO

Población Estimada

Chapinero+Usaquen	601.906
NSE 4,5,6 Mdo Potencial	397.400
Edad (30 a 55 años)	132.000
Participación Mdo (0.6% frecuencia cliente año	792 4
Tirillas Estimadas Año	3.168

VARIABLE	PRIMER AÑO (2013)						
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
Número de Tirillas	95	127	158	190	222	253	285
Valor Tirilla Promedio	150.000						
Total Ingresos (Millones)	14,3	19,0	23,8	28,5	33,3	38,0	42,8
	100,0	100	150				

Población Estimada

Chapinero+Usaquén	601.906
Target: NSE4-6 de 30 a 5	132.000
Frecuencia prom año po	4

VARIABLE	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Estimado % Participación	0,60%	0,69%	0,79%	0,91%	1,05%
Número de Tirillas	3.168	3.643	4.190	4.818	5.541
Valor Tirilla Promedio	150.000	165.000	181.500	199.650	219.615
Ingresos Promedio por M	39.600.000	50.094.000	63.368.910	80.161.671	101.404.514
Ventas Anuales	475.200.000	601.128.000	760.426.920	961.940.054	1.216.854.168

Observación:

Crecimiento anual calculado en participación

15%

AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
317	348	348	380	444	3.168
47,5	52,3	52,3	57,0	66,5	475,2

VARIABLE	PRIMER AÑO					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Número de tirillas año	95	127	158	190	222	253

(2013)						
JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
285	317	348	348	380	444	

INDICE

FLUJO DE CAJA MENSUAL 2013

Inversionista

	Inicial	FEB	ABR	JUN	AGO	OCT
INGRESOS						
Créditos	92.668.377					
Aportes Socios	39.715.019					
Ventas		19.008.000	28.512.000	38.016.000	47.520.000	52.272.000
TOTAL INGRESOS	#####	19.008.000	28.512.000	38.016.000	47.520.000	52.272.000
EGRESOS						
Montaje y Preoperativos	28.506.000					
Inventario Inicial	31.357.396					
Costos		11.404.800	17.107.200	22.809.600	28.512.000	31.363.200
Gastos Generales		17.653.333	17.653.333	17.653.333	17.653.333	17.653.333
Intereses		1.222.006	1.194.316	1.165.882	1.136.685	1.106.704
Amortización Créditos		1.031.509	1.059.199	1.087.633	1.116.830	1.146.810
Impuestos						
TOTAL EGRESOS	59.863.396	31.311.648	37.014.048	42.716.448	48.418.848	51.270.048
Sobrante / Faltante	72.520.000	#####	-8.502.048	-4.700.448	-898.848	1.001.952
BANCOS (Disponible)	72.520.000	46.011.904	27.107.007	15.805.311	12.106.814	14.110.718

DIC	Acumulado
66.528.000	475.200.000
66.528.000	475.200.000
39.916.800	285.120.000
17.653.333	211.840.000
1.075.919	13.890.123
1.177.596	13.152.055
59.823.648	524.002.179
6.704.352	-48.802.179
23.717.821	23.717.821

INDICE

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

	0	2013	2014	2015	2016
INGRESOS					
Créditos	92.668.377				
Aportes Socios	39.715.019				
Ventas		#####	#####	760.426.920	961.940.054
TOTAL INGRESOS	#####	#####	#####	760.426.920	961.940.054
EGRESOS					
Montaje y Preoperativos	28.506.000				
Inventario Inicial	31.357.396				
Costos		#####	#####	456.256.152	577.164.032
Gastos Generales		#####	#####	229.126.144	238.291.190
Intereses		13.890.123	11.624.408	8.968.377	5.854.788
Amortización Créditos		13.152.055	15.417.770	18.073.802	21.187.390
Distribucion Utilidades		0	0	16.898.767	46.208.915
Impuestos		0	0	5.065.025	22.827.757
TOTAL EGRESOS	59.863.396	#####	#####	734.388.267	911.534.072
Sobrante/Faltante Periodo	72.520.000	-48.802.179	-6.904.579	26.038.653	50.405.981
Bancos (Disponible)	72.520.000	23.717.821	16.813.243	42.851.896	93.257.877

2017

#####

#####

730.112.501
247.822.837
2.204.820
24.837.359
88.205.796
58.022.418

#####

65.648.437

158.906.314

ROTACION DE INVENTARIOS

	2013	2014	2015	2016	2017
Costos	380.160.000	470.448.000	574.992.000	695.740.320	834.888.384
\$ Inventario	31.357.396	31.357.396	31.357.396	31.357.396	31.357.396
Veces Rotación	12,1	15,0	18,3	22,2	26,6

DISTRIBUCION DE UTILIDADES

	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta	-43.832.123	3.831.192	56.329.222	115.522.286	176.411.593
%Dist Utilidade	0%		30%	40%	50%
\$ Utilidades Dis	0	0	16.898.767	46.208.915	88.205.796

INDICE

IN-FUSION S.A.S ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2013-2017

Cifras en pesos

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	#####	#####	760.426.920	961.940.054	#####
Costos	#####	#####	456.256.152	577.164.032	730.112.501
UTILIDAD BRUTA	#####	#####	304.170.768	384.776.022	486.741.667
Gastos generales	#####	#####	229.126.144	238.291.190	247.822.837
EBITDA	-21.760.000	20.137.600	75.044.624	146.484.832	238.918.830
Depreciaciones	4.246.667	4.246.667	4.246.667	2.280.000	2.280.000
Amortizaciones (diferido)	3.935.333	435.333	435.333	0	0
Intereses	13.890.123	11.624.408	8.968.377	5.854.788	2.204.820
UTILIDAD OPERACIONAL	-43.832.123	3.831.192	61.394.247	138.350.043	234.434.010
Ingresos No Operacionales					
Egresos No Operacionales					
UTILIDAD ANTES DE IMP	-43.832.123	3.831.192	61.394.247	138.350.043	234.434.010
IMPUESTO DE RENTA	0	0	5.065.025	22.827.757	58.022.418
UTILIDAD NETA	-43.832.123	3.831.192	56.329.222	115.522.286	176.411.593

Reaprtición de Utilidades 0,0 0,0 0,0 0,0

Observaciones

Existe un beneficio en impuestos para formalizacion de empresa que comprende el pago de:

0% primeros 2 años

25% tercer año

50% cuarto año

75% quinto año

100% a partir del sexto año

INDICE

INFUSION BALANCE GENERAL PROYECTADO

	Año 0(hoy)	2013	2014	2015	2016
ACTIVO					
Bancos	72.520.000	23.717.821	16.813.243	42.851.896	93.257.877
Inventario	31.357.396	31.357.396	31.357.396	31.357.396	31.357.396
Activos Fijos	23.700.000	19.453.333	15.206.667	10.960.000	8.680.000
Diferidos	4.806.000	870.667	435.333	0	0
TOTAL ACTIVO	#####	75.399.218	63.812.639	85.169.292	133.295.273
PASIVO					
Financieros X Pagar	92.668.377	79.516.322	64.098.552	46.024.749	24.837.359
TOTAL PASIVO	92.668.377	79.516.322	64.098.552	46.024.749	24.837.359
PATRIMONIO					
Capital Socios	39.715.019	39.715.019	39.715.019	39.715.019	39.715.019
Utilidad Neta		-43.832.123	3.831.192	56.329.222	115.522.286
Utilidades Retenidas		-43.832.123	#####	-570.476	68.742.895
TOTAL PATRIMONIC	39.715.019	-4.117.104	-285.913	39.144.543	108.457.914
PASIVO+PATRIMON	#####	75.399.218	63.812.639	85.169.292	133.295.273
Remite del PYG					
(Dist Utilidades)		0	0	16.898.767	46.208.915
Control	0	0	0	0	0

INDICADOR DE LIQUIDEZ

	2013	2014	2015	2016	2017
Activos Corrientes	44.041.821	32.455.243	53.811.896	#####	165.306.314
Inventario	31.357.396	31.357.396	31.357.396	31.357.396	31.357.396
Pasivos Corrientes	79.516.322	64.098.552	46.024.749	24.837.359	0
Ind Liquidez	0,9	1,0	1,9	5,4	

2017

158.906.314

31.357.396

6.400.000

0

196.663.711

0

0

39.715.019

176.411.593

156.948.692

196.663.711

196.663.711

88.205.796

0

INDICE

FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO Y DEL INVERSIONISTA

	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	
PROYECTO	Ventas	#####	#####	#####	
	Costos Directos (-)	#####	#####	#####	
	Costos Funcionamiento (-)	#####	#####	#####	
	Impuestos (-)		0	0	5.065.025
	Flujo de Caja Libre	#####	20.137.600	69.979.599	
	Variación inventarios (-)		0	0	0
	Flujo de Caja Libre Ajustado	#####	20.137.600	69.979.599	
INVERSIONIST A	Deuda Financiera (-)	13.152.055	15.417.770	18.073.802	
	Intereses (-)	13.890.123	11.624.408	8.968.377	
	Flujo de Caja Neto	#####	-6.904.579	42.937.420	

Año 2016	Año 2017
961.940.054	#####
577.164.032	730.112.501
238.291.190	247.822.837
22.827.757	58.022.418
123.657.075	180.896.412
0	0
123.657.075	180.896.412
21.187.390	24.837.359
5.854.788	2.204.820
96.614.896	153.854.234

INDICADOR COSTO PONDERADO DEL COSTO DE CAPITAL (WACC / CCP)

	Costo Capital Accionista		Costo Ca
WACC =	$Ke \frac{CAA}{CAA+D}$	+	Kd
Ke: Tasa costo de oportunidad accionistas			
CAA: Capital aportado por los accionistas			
D: Deuda financiera Contraída			
WACC =	26,5% $\frac{#####}{132.383.396}$	+	17%
Kd: Costo de la deuda financiera			
T: Tasa de Impuesto a las ganancias			
WACC =	8%	+	12%

Capital Bancos
D
CAA+D
#####
132.383.396

INDICE

VPN y TIR del PROYECTO

	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Total Inversión Proyecto	-132.383.396			
Flujo de Caja Libre Ajustado		#####	20.137.600	69.979.599
Tasa WACC	20%			
VPN Proyecto	36.242.663			
TIR Proyecto	27%			

VPN y TIR de los ACCIONISTAS

	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Total Inversión Accionistas	-39.715.019			
Flujo de Caja Neto		#####	-6.904.579	42.937.420
TIO Accionistas	27%			
VPN Accionistas	23.828.144			
TIR Accionistas	36%			

PERIODO de RECUPERACIÓN de la INVERSION

	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Flujo de Caja Neto		#####	-6.904.579	42.937.420
Inversión Inicial	-39.715.019			
VPN sin inversion inicial		#####	#####	#####
VPN Acumulada		#####	#####	#####
TIO Accionistas	27%			
VPN Accionistas	23.828.144			

Año 2016	Año 2017
123.657.075	#####

Año 2016	Año 2017
96.614.896	#####

Año 2016	Año 2017
96.614.896	#####
16.047.187	63.543.163
-23.667.832	23.828.144

12
4,8

INDICE

VARIABLE	Año 2013
Estimado % mcdto potencial	0,6%
Número de tirillas año	3.168
Tirilla promedio mes	150.000
Ingresos mes	39.600.000
Ventas Anuales	475.200.000

PROYECCION AÑO	
----------------	--

Costos Fijos Mes	19.906.848
Costos Variables(60%)	90.000

Precio	150.000
Q (Equilibrio)	332

Significa:	
Ventas Mínimas de	#####
Costos Variables	#####
Costos Fijos	19.906.848
Costos Totales	#####
Prueba Ventas - Costos	-

INDICE

Monto	92.668.377
Tasa Efectiva Anua	17,23%
Tasa Nominal	16,00%
n	12
ip	1,33%
N dado (años)	5
N transformado	60
Cuota fija	#####

[*Ir a Costeo](#)

Periodo	Valor prestamo	ADONO a Capital
0	92.668.377	
1		1.017.937
2		1.031.509
3		1.045.262
4		1.059.199
5		1.073.322
6		1.087.633
7		1.102.135
8		1.116.830
9		1.131.721
10		1.146.810
11		1.162.101
12		1.177.596
13		1.193.297
14		1.209.208
15		1.225.331
16		1.241.668
17		1.258.224
18		1.275.000
19		1.292.000
20		1.309.227
21		1.326.683
22		1.344.372
23		1.362.297
24		1.380.461
25		1.398.868
26		1.417.519
27		1.436.419
28		1.455.572
29		1.474.979
30		1.494.646
31		1.514.574
32		1.534.769
33		1.555.232
34		1.575.969
35		1.596.981
36		1.618.275
37		1.639.852
38		1.661.716
39		1.683.872
40		1.706.324
41		1.729.075

42		1.752.129
43		1.775.491
44		1.799.164
45		1.823.153
46		1.847.462
47		1.872.095
48		1.897.056
49		1.922.350
50		1.947.981
51		1.973.955
52		2.000.274
53		2.026.944
54		2.053.970
55		2.081.356
56		2.109.108
57		2.137.229
58		2.165.726
59		2.194.602
60		2.223.863

Saldo	Intereses	Valor Anual
#####		
#####	1.235.578	
#####	1.222.006	
#####	1.208.252	
#####	1.194.316	
#####	1.180.193	
#####	1.165.882	
#####	1.151.380	
#####	1.136.685	
#####	1.121.794	
#####	1.106.704	
#####	1.091.414	#####
#####	1.075.919	
#####	1.060.218	
#####	1.044.307	
#####	1.028.184	
#####	1.011.846	
#####	995.291	
#####	978.515	
#####	961.515	
#####	944.288	
#####	926.832	
#####	909.142	
#####	891.217	
#####	873.054	#####
#####	854.647	
#####	835.996	
#####	817.096	
#####	797.943	
#####	778.536	
#####	758.869	
#####	738.941	
#####	718.746	
#####	698.283	
#####	677.546	
#####	656.533	
#####	635.240	8.968.377
#####	613.663	
#####	591.799	
#####	569.642	
#####	547.191	
#####	524.440	

#####	501.385	
#####	478.024	
#####	454.351	
#####	430.362	
#####	406.053	
#####	381.420	
#####	356.459	5.854.788
#####	331.165	
#####	305.533	
#####	279.560	
#####	253.241	
#####	226.571	
#####	199.545	
#####	172.158	
8.721.420	144.407	
6.584.191	116.286	
4.418.465	87.789	
2.223.863	58.913	
0	29.652	2.204.820

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 ESTRATEGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	INFUSION
3	AUTOR(es)	TICORA ALURO LORENA MARCELA, YAÑEZ CHIRIVI CLAUDIA PAOLA, FORERO HERNANDEZ JOSÉ VICENTE
4	AÑO Y MES	2012, ABRIL
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	ZUÑIGA CASTAÑEDA FRANCISCO JOSÉ
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Este plan de negocios busca conocer y evaluar la viabilidad económica, comercial, técnica y de mercadeo de una tienda especializada en productos gourmet.
7	PALABRAS CLAVES	Gourmet, tienda especializada, InFussion, plan de mercado, servicio al cliente, cultura, atención personalizada, siente, complace, inspira.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	CIIU: G5211-Comercio al por menor
9	TIPO DE ESTUDIO	PLAN DE NEGOCIOS
10	OBJETIVO GENERAL	Presentar un modelo de negocio rentable, para los inversionistas que buscan generar valor a sus excedentes.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una propuesta de valor diferencial en el mercado gourmet, enfocada en la experiencia del consumidor y en las técnicas de servicio, sobre la simple venta de productos. • Crear una estrategia efectiva de comunicación y mercadeo, a través del predominio del contacto uno a uno con el cliente, por encima del contacto masivo. • Implementar procesos de calidad exigentes, tanto a nivel de proveedores como internamente, que garanticen un producto con estándares superiores en el mercado y por los cuales llegue a ser reconocido. • Lograr una dinámica de entendimiento de las necesidades particulares del consumidor, a través de técnicas de servicio basadas en la relación uno a uno.
12	RESUMEN GENERAL	Ver Adjunto Resumen Ejecutivo
13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • Con la economía actual estable y la tendencia del segmento gourmet creciente, se presenta un escenario favorable para entrar a competir en este mercado especializado. • A nivel legal, las políticas alrededor de la creación de empresa facilitan su constitución con un bajo impacto impositivo durante los primeros años. • La oferta de valor de InFussion hace de este modelo de negocio, una opción rentable que compite de manera diferencial en el mercado actual. • La inversión inicial para el proyecto es baja frente al retorno esperado. • El proyecto, bajo los estimados propuestos tanto en ventas como en costos, presenta altos niveles de liquidez y una TIR atractiva del inversionista. • La proyección del modelo de negocio considera una expansión al cabo de cinco años.

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>FRANCO CLAVIJO, Juan Bautista. Emprendimiento Colombiano: potencial creativo para el desarrollo nacional. Bogotá: Asesor MIYMES.</p> <p>FRACICA NARANJO, German. Guía para la realización del análisis del entorno en un plan de negocios. Chía, 2008.</p> <p>-----, Guía para la búsqueda sistemática de oportunidades de negocio. Mayo de 2008</p> <p>BOGOTA EMPRENDE. Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa. Bogotá, 2009.</p> <p>-----, Convierte tu idea de negocio en una oportunidad de mercado. Marzo de 2010.</p> <p>-----, Diseña tu plan de mercadeo. Marzo de 2010.</p> <p>ZUÑIGA CASTAÑEDA, Francisco. Guía general del plan de negocios. Agosto de 2011.</p> <p>ALAGÓN, Javier. El papel de las pruebas de concepto en el lanzamiento de nuevos productos. Business Modelo Generation Book.</p> <p>OSTERWALDER. El método de lienzo. Mayo de 2010.</p> <p>-----, Modelo de negocio del Grupo INDITEX. Mayo de 2010.</p> <p>Emprendedores. On Line. Un Negocio Sabroso. www.emprendedores.navegalia.com</p> <p>BOLETIN INFORMATIVO. Población y territorio: vista desde la estratificación socioeconómica. Mayo de 2009</p> <p>Colombia en cifras. www.globaltradesynergy.com</p> <p>RADDAR Consumo. Comportamiento del consumido en Colombia. Febrero de 2011.</p> <p>NORMATIVIDAD. http://web.invima.gov.co/portal/faces/index.jsp?id=1303.</p> <p>Estados financieros. http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/</p> <p>NORMA TÉCNICA COLOMBIANA 10486, Tesis, Presentación.</p> <p>FREIRE ANDY. Pasión por Emprender. Grupo Editorial Norma, 2005.</p> <p>LEGIS EDITORES S.A. Código sustantivo del trabajo y código procesal del trabajo. Vigésimo Novena edición año 2012.</p> <p>PEARSON EDUCACION. Dirección de Marketing. Duodécima edición. México. 2006.</p> <p>GRUPO EDITORIAL NORMA. La estrategia del océano azul. 2005.</p>
----	------------------------	---