

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE UNA MARCA DE  
COMIDA ASIÁTICA TIPO GOURMET BAJO LA MODALIDAD DELIVERY  
UTILIZANDO PLATAFORMAS VIRTUALES EN LA CIUDAD DE  
BUCARAMANGA**

**RAMIRO ANDRES MORA HERRERA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA  
BUCARAMANGA  
2016**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE UNA MARCA DE  
COMIDA ASIÁTICA TIPO GOURMET BAJO LA MODALIDAD DELIVERY  
UTILIZANDO PLATAFORMAS VIRTUALES EN LA CIUDAD DE  
BUCARAMANGA**

**RAMIRO ANDRES MORA HERRERA**

**Trabajo de Grado para optar el título de  
MAGÍSTER EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA**

**Directora  
DIANA PATRICIA BARRENECHE SARMIENTO  
Magíster en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA  
BUCARAMANGA**

**2016**

## TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCIÓN .....	13
1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	18
2 OBJETIVOS .....	19
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
3 MARCO REFERENCIAL .....	20
3.1 ANTECEDENTES.....	20
3.1.1 Sushi Pop.....	21
3.1.2 Tashi .....	22
3.1.3 Sushi Itto .....	23
3.1.4 Sushicatessen.....	24
3.1.5 Bianoko Wok.....	25
3.2 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA COMIDA DELIVERY .....	26
3.3 MARCO TEORICO .....	29
3.3.1 Estudio de mercados:.....	30
3.3.2 Estudio Técnico.....	33
3.3.3 Análisis económico y financiero .....	36
3.3.4 Modelo Canvas. ....	37
3.3.5 Concepto de Planeación Estratégica. ....	43
3.3.6 Concepto básico de estrategia. ....	44
3.3.7 Análisis PESTAL (Político, Económico, Social y Tecnológico, ambiental y legal) .....	44

3.3.8	El cuadro de mando integral – Balanced Scorecard. ....	45
3.3.9	Plan de marketing Digital .....	46
4	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	50
4.1	FUERZAS MACROECONÓMICAS .....	50
4.1.1	Condiciones del Mercado Global.....	50
4.2	TENDENCIA DE ENTORNOS CLAVE .....	52
4.2.1	Tendencia de los entornos Cultural y Social .....	52
4.2.2	Tendencia del entorno Tecnológico .....	55
4.2.3	Tendencia del entorno Regulatorio y/o Normativo .....	57
4.2.4	Tendencia del entorno Socioeconómico .....	59
4.3	FUERZAS DEL MERCADO.....	61
4.3.1	Segmentos del mercado .....	61
4.3.2	Necesidades y demandas .....	63
4.3.3	Cuestiones del mercado.....	65
4.4	FUERZAS DE LA INDUSTRIA.....	67
4.4.1	Barreras de entrada para nuevos jugadores .....	67
4.4.2	Proveedores .....	69
4.4.3	Clientes .....	70
4.4.4	Competencia .....	70
4.4.5	Productos sustitutos .....	72
5	ESTUDIO DE MERCADO .....	74
5.1	GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.....	74
5.1.1	Necesidad de información.....	74
5.1.2	Objetivo General .....	75
5.1.3	Objetivos Específicos .....	75
5.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	76
5.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE MERCADO. ....	77
5.3.1	Tipo de Investigación .....	77
5.3.2	Identificación del Mercado.....	78

Segmento de Mercado.....	78
5.4 MUESTRA .....	82
5.5 INSTRUMENTO.....	84
5.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	85
6 ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO .....	86
6.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	86
6.1.1 Capacidad del proyecto.....	86
6.2 Localización .....	86
6.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS .....	87
6.3.1 Recursos Humanos.....	87
6.3.2 Insumos y Materias primas.....	87
6.3.3 Necesidades Tecnológicas.....	90
6.4 INGENIERÍA DEL PROYECTO .....	94
6.4.1 Descripción Técnica del Producto .....	94
6.4.2 Descripción Técnica del servicio. ....	96
7 MODELO GERENCIAL DEL NEGOCIO. ....	102
7.1 SEGMENTOS DE MERCADO .....	104
7.2 PROPUESTA DE VALOR.....	105
7.3 CANALES .....	112
7.4 RELACIONES CON CLIENTES. ....	114
7.5 FUENTES DE INGRESOS. ....	117
7.6 RECURSOS CLAVE .....	118
7.7 ACTIVIDADES CLAVE .....	119
7.8 ASOCIACIONES CLAVE .....	120
7.9 ESTRUCTURA DE COSTOS .....	121
8 ESTUDIO FINANCIERO .....	123
8.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN .....	123
8.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	124
8.3 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN .....	127

8.4	FLUJO DE CAJA LIBRE .....	133
8.5	ANÁLISIS DE CRITERIOS DE INVERSIÓN.....	137
	CONCLUSIONES .....	138
	BIBLIOGRAFIA.....	140

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. IPC. Variación mensual, año corrido y doce meses. Total nacional.....	60
Tabla 2. Características técnicas .....	95
Tabla 3. Presupuesto de inversión.....	123
Tabla 4. Presupuesto de ingresos .....	126
Tabla 5. Presupuesto de operación .....	127
Tabla 6. Flujo de caja.....	135
Tabla 7. Criterios de inversión. ....	137

## LISTADO DE FIGURAS

	<b>PAG.</b>
Figura 1. Imagen corporativa de Sushi pop.....	21
Figura 2. Imagen del sushi a domicilio.....	24
Figura 3. Sushicatessen.....	25
Figura 4. Imagen corporativa de Bianco. ....	26
Figura 5. Click delivery.....	28
Figura 6. Pedidos ya.....	28
Figura 7. Apps.....	28
Figura 8. Estructura modelo Canvas.....	41
Figura 9. Análisis estratégico externo.....	43
Figura 10. Embudo marketing inteligente.....	48
Figura 11. Optimización de la cadena.....	49
Figura 12. Comportamiento IPC.....	61
Figura 13. Participación de la Industria Manufacturera en el PIB.....	62
Figura 14. Población Área Metropolitana.....	78
Figura 15. Población.....	81
Figura 160. Consumo de alimentos asiáticos.....	105

## **ANEXOS (ANEXOS EN CARPETA ADJUNTA AL CD)**

**PAG.**

Anexo A. Análisis e interpretación de resultados.....85

**LOS ANEXOS DE ESTA INVESTIGACIÓN PUEDEN SER CONSULTADOS EN SALA DE BASE DE DATOS DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.**

## RESUMEN

### **TÍTULO:**

Modelo de negocio para la comercialización de una marca de comida asiática tipo gourmet bajo la modalidad Delivery utilizando plataformas virtuales en la ciudad de Bucaramanga.\*

### **AUTOR:**

MORA HERRERA, Ramiro Andrés\*\*

### **PALABRAS CLAVES:**

Modelo de negocio Canvas, Comida asiática, Delivery.

### **DESCRIPCIÓN:**

Este proyecto presenta el modelo de negocio para la comercialización de una marca de comida asiática tipo gourmet bajo la modalidad Delivery, como una alternativa innovadora utilizando plataformas virtuales informáticas como las páginas web y aplicaciones móviles con el fin de satisfacer las necesidades específicas identificadas en la población de la ciudad de Bucaramanga.

El procedimiento de esta investigación es la definición del problema, el planteamiento de necesidades y fuentes de información, se presenta el diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos, seguido se realiza el procesamiento y análisis de datos para finalmente presentar el informe.

En el marco de la metodología planteada se presenta un estudio de mercadeo, estudio técnico y operativo, un estudio financiero para finalmente presentar el Modelo de Negocio Gerencial.

Algunas de las herramientas empleadas para la ejecución de la investigación son el modelo de negocios Canvas, Análisis de tendencias en el entorno de Regulación y Normatividad, Tecnológico, Cultural y Social, Análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) y el cuadro de mando integral Balanced Scorecard.

Los principales resultados de este trabajo de aplicación se reflejan en la construcción de un modelo de negocios gerencial estructurado basado en los estudios realizados, las herramientas aplicadas y la investigación de mercados

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Diana Patricia Barreneche.

## ABSTRACT

**TITLE:**

Business model for marketing a brand of gourmet food asiatica under the Delivery mode using virtual platforms in the city of Bucaramanga. \*

**AUTHOR:**

MORA HERRERA, Ramiro Andres \*\*

**KEYWORDS:**

Business Model Canvas, Oriental Food, Delivery.

**DESCRIPTION:**

This project presents the business model for marketing a brand of Asian food gourmet under the Delivery mode as an innovative alternative using computer virtual platforms such as websites and mobile applications to meet the specific needs identified in the population city of Bucaramanga.

The process of this research is the definition of the problem, the approach needs and sources of information, design collection and statistical processing of data, followed by processing and data analysis to finally present the report is made is presented.

Under the proposed methodology a marketing study, technical and operational study, a financial study to finally introduce the Business Management Model is presented.

Some of the tools used for the implementation of the research are the business model Canvas, The analysis of trends in the regulatory environment and Regulations, Technological, Cultural and Social Analysis PEST (Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal) and Balanced scorecard Scorecard.

The main results of this work application are reflected in the construction of a structured business management model based on the studies carried out, the tools applied and market research.

---

\* Degree project

\*\* Faculty of Physique Mechanics Engineering. School of Industrial and Managerial Studies. Project manager: Diana Patricia Barreneche

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la industria de la comida ha tenido un gran crecimiento, gracias a la innovación y al estudio de los diferentes tipos de clientes; hay todo tipo de comidas: tipo gourmet, comidas rápidas, vegetariana, light entre otras. Muchos se han enfocado en el servicio más que en el plato servido, razón que lleva a muchas compañías a invertir grandes cantidades de dinero en ambientes y espacios agradables que generen experiencias positivas para compartir en familia, con amigos o simplemente un lugar apacible para disfrutar de un plato delicioso.

De otra parte, el desarrollo laboral, las nuevas estrategias gerenciales y los horarios extensos, están fortaleciendo el crecimiento de un nuevo tipo de cliente, que solicita ser atendido en el menor tiempo posible, sin filas y sin tener que moverse del sitio donde trabaja o estudia y que requiere productos de calidad en el menor tiempo posible, este escenario no es ajeno a la ciudad de Bucaramanga, que su crecimiento y desarrollo urbanístico la ha convertido en la quinta ciudad del país. Esto implica que la cantidad y calidad de empleos en la ciudad tiende a mejorar con el tiempo y con esto se incrementa la demanda del mercado de consumo, especialmente en la franja de la clase media y alta, planteando un escenario favorable para la oferta de nuevos productos y servicios sofisticados, donde cobra vital importancia el conocimiento de las preferencias del consumidor y sus exigencias.

Actualmente Bucaramanga no solo registra una transformación desde el punto de vista urbanístico, sino también evoluciona desde su estructura económica hasta la concepción cultural de sus habitantes. Esto tiene un impacto significativo en el gusto de los consumidores y los inclina por adquirir productos que brinden variedad no solo de sabores, sino cultural y nuevas experiencias. De igual forma, la manera de

adquirir los productos y servicios, marca una nueva tendencia y la incursión de los productos llevados a domicilio ha marcado un hito importante a nivel comercial, el impacto de la comida delivery o entregas a domicilio están acompañadas por campañas de marketing agresivas, que permite a los consumidores tener más opciones a la hora de satisfacer sus necesidades alimenticias.

Teniendo en cuenta este escenario, se plantea la presente idea de negocio, como una alternativa innovadora, para satisfacer la demanda cada vez más exigente de los consumidores de Bucaramanga y su Área Metropolitana. La propuesta consiste en diseñar un modelo de negocio para la producción y comercialización de comida asiática tipo gourmet a domicilio, de manera efectiva, teniendo una plataforma informática eficiente a través de página web y aplicación móvil para teléfono celular, con el fin de satisfacer necesidades específicas en la ciudad de Bucaramanga a un precio accesible y al alcance de muchos.

Este documento se compone inicialmente de las generalidades del proyecto, donde se muestra el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, general y específicos, y un marco de referencia general del proyecto donde se contextualiza sobre el producto principal, los tipos de plataformas más comunes que se podrían incorporar y el marco teórico de referencia para el proyecto. Posteriormente se realiza el análisis de la industria, detallando entre otras cosas su composición actual y cuáles son sus principales características, fuerzas de la industria y los principales factores externos, que están fuera de control de la compañía, pero que afectan el desarrollo de la misma.

De igual forma, seguidamente se plantea el análisis del mercado, el cual se realiza mediante un estudio de mercados utilizando redes virtuales para conocer la

percepción y potenciales clientes para el modelo de negocios propuesto, así mismo realizar un estudio técnico de la plataforma y aplicaciones para conocer la mejor opción dentro de este tipo de opciones o Cloud.

Posteriormente se presenta el análisis operacional, en el que se abordan aspectos como la descripción del proceso, la definición de la tecnología, el análisis de localización, de distribución de planta y de capacidad. Adicionalmente se presenta una relación entre la capacidad y la demanda a lo largo del horizonte de planeación.

Luego se plantea el nuevo modelo gerencial, bajo un enfoque de plan de marketing digital, integral que permita determinar el uso de estrategias online y offline para las plataformas. A partir de este modelo se plantean las principales estrategias, que le permitan a la empresa un crecimiento sostenido a través del tiempo.

Finalmente se realiza la evaluación financiera del proyecto, donde se adelanta la proyección de los principales estados financieros de la compañía, se plantea el análisis de la inversión requerida y la evaluación de los principales indicadores del proyecto.

## 1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El incremento de la densidad poblacional en las grandes ciudades, ha obligado a generar nuevas estrategias y formas de vivir en comunidad. Problemas como la contaminación excesiva, el caos vehicular, el incremento en los niveles de inseguridad y el crecimiento de zonas las zonas sub urbanas, son fenómenos cada vez más notorios y están obligando a los pobladores a modificar sus conductas, entre ellos, su forma de adquirir y suplir sus necesidades básicas, incluida la alimentación.

En este entendido, el poderoso desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, han planteado una alternativa al control de ciertas problemáticas urbanas, como el caos vehicular. Hoy el mercado de las TICs permite brindar soluciones que van desde el teletrabajo, la telemedicina, la educación on line, hasta la solución al problema básico de la alimentación.

Adicionalmente, Colombia es un país que hace tránsito hacia la consolidación de una clase media, con estilos de vida únicos y vanguardistas, que buscan soluciones innovadoras a sus problemáticas y se mantienen atentos a las dinámicas del mercado tecnológico. Esto conlleva igualmente una evolución cultural, que hace que las personas estén abiertas y a la expectativa de nuevas experiencias y sensaciones.

En este sentido, el gusto por los sabores diferentes, hacen que la alimentación en algunos casos pase de ser en sí misma la solución a un problema básico de supervivencia, a ser una alternativa de esparcimiento. Como atención a esta demanda, en los últimos años en Bucaramanga se ha venido desarrollando infraestructuras de alto costo, con ambientes diferenciados y variedad

gastronómica, que se presentan como una alternativa de esparcimiento para esta nueva población.

Esta alternativa genera una estructura de costos fijos altos para la compañía, que, si se contrasta con una demanda altamente fluctuante, genera una inversión de alto costo, por lo tanto, el riesgo para el empresario es mayor y el precio de venta se ven altamente afectado por el costo de la operación.

Como alternativa a este tipo de escenarios y teniendo en cuenta las dinámicas poblaciones, culturales, económicas y tecnológicas, se plantea el desarrollo de un modelo de negocio que permita la satisfacción de una demanda creciente y exigente, además que busque la especialización y reconocimiento alrededor de la cocina internacional, específicamente la comida oriental tipo gourmet, con la simplificación y agilidad que implica el servicio a través de plataformas virtuales móviles y fijas.

## **1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué modelo de negocios requerirá la comercialización de comida asiática tipo Sushi Delivery bajo plataformas virtuales y aplicaciones móviles para la ciudad de Bucaramanga?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de negocios para fabricar y comercializar a través de medios virtuales y a domicilio, comida asiática tipo sushi en la ciudad de Bucaramanga, ofreciendo un alimento nutritivo y delicioso de la mejor calidad y entrega ágil.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Hacer un diagnóstico del entorno de restaurantes de comida asiática existentes en la ciudad y las modalidades de comercialización que utilizan.
- Realizar un estudio de mercados utilizando redes virtuales para conocer la percepción y potenciales clientes para el modelo de negocios propuesto, así mismo realizar un estudio técnico de la plataforma y aplicaciones para conocer la mejor opción dentro de este tipo de opciones o cloud.
- Hacer un análisis operativo para determinar la mejor solución al sistema productivo y de distribución.
- Formular el nuevo modelo gerencial, bajo un enfoque de plan de marketing digital, integral que permita determinar el uso de estrategias online y offline para las plataformas.
- Analizar financieramente la viabilidad de la propuesta del modelo de negocio.

### **3 MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1 ANTECEDENTES.**

La historia del Sushi se remonta al siglo II D.C., en China. El cual empieza como un método de conservación, donde se cocía el arroz, el pescado y se dejaba fermentar por determinada cantidad de tiempo, hasta que se mezclaran los aromas y sabores, pero sólo se consumía el pescado. Luego en el siglo XVII, el Gobierno japonés se traslada de Kyoto (la antigua capital) a Edo (actualmente Tokio), con el establecimiento de una fuerte estructura política y social que incrementó la producción de alimentos y en consecuencia la del arroz, este fue uno de los puntos claves que le dio al sushi una gran importancia.

A mediados del siglo XX, después de la Segunda Guerra Mundial, este producto alimenticio comenzó a comercializarse en gran cantidad en restaurantes y en establecimientos ambulantes. Sin embargo, en la década de los 60's perdió la predilección entre consumidores y su venta cayó de forma notable, pero a partir de los ochenta y hasta el momento, tanto el Sushi como la comida oriental en general ha comenzado a proliferar en todo el mundo siendo el alimento preferido por muchas personas, tendencia que no solo se ha mantenido, sino aumentado en un mundo caracterizado por la globalización.

Hoy en día hay una amplia oferta de sitios de comida de todo tipo y para todo tipo de bolsillos. Desde restaurantes de moda hasta restaurantes de comida rápida, estos servicios son vistos en diferentes ciudades y existe una amplia muestra de oferta hostelera que también participa de este tipo de modelo de negocios.

Los restaurantes de tipo Sushi a domicilio, están imponiendo ante otro tipo de ofertas del mismo estilo. Es en la novedad relativa de este tipo de comida, donde se puede encontrar el éxito de este tipo negocio, ya que ofrecen por un lado un tipo

de alimentos de cierta categoría y exclusividad a unos precios bastante competitivos. Entre los ejemplos más importantes se pueden nombrar:

### 3.1.1 Sushi Pop<sup>3</sup>

Empresa argentina ubicada en la ciudad de Buenos Aires; basa su modelo de negocio en tiempos de entrega ágiles a través de su flota de motos para realizar dichas entregas.

Todo comenzó con un gusto personal hace "Nuestro empuje y nuestra dedicación eran fundamentales para el crecimiento de nuestra empresa", afirma Mateo. Ya cinco años. Les encantaba el sushi y se preguntaban por qué, en otros lados del mundo, era una comida más entre otras a un precio accesible, a diferencia de la Argentina en donde era casi exclusivo. Eso los llevó a pensar en emprender y crear un modelo de negocio que permitiera ofrecer buen sushi al alcance de la mayoría. Así, en 2008, nació Sushi Pop de la mano de Diego Araujo y Mateo Marietti.

**Figura 1.** Imagen corporativa de Sushi pop.



**Fuente:** Tomado de la página oficial de Sushi Pop.

Las ventajas que los diferencian son las que forman lo que ellos denominan "la experiencia" Sushi Pop. Esta "experiencia" está conformada por un producto de óptima calidad (que cuenta con el celoso cuidado del equipo de calidad y con la

---

<sup>3</sup> SUSHI POP. Modelo de negocio. Organización. [En línea] [Consultado en mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.sushipop.com.ar/index.php>>

certificación de Buenas Prácticas de Manufactura que obtuvieron en 2011 de parte de Bureau Veritas), un servicio con disponibilidad y rapidez de entrega (monitoreando todas las motos por GPS), una atención telefónica desde el propio call center, y una marcada interacción con los clientes que se ve claramente reflejada, por ejemplo, en casi 120,000 seguidores de Facebook y 14,000 en Twitter que todos los días participan de concursos, juegos, se enteran de promociones o dejan comentarios o críticas constructivas. Todo eso, al alcance de todos, todos los días, es la gran ventaja competitiva.

### **3.1.2 Tashi**

La revolución del sushi, la comida japonesa, considerada hace unos años como un menú de platillos exóticos y costosos, hoy genera ingresos por más de \$1,300 millones anuales en México<sup>4</sup>. Esta cifra la coloca, según la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca, como la segunda más consumida en el país –después de la mexicana y antes de la italiana–. En el caso del platillo conocido como sushi, es el segundo alimento más entregado a domicilio, sólo superado por la pizza.

También se observa que los rollos de arroz preparados con diferentes ingredientes al centro y por fuera, se posicionan rápidamente entre los favoritos de los mexicanos. Esta situación convierte a la comida japonesa en uno de los nichos más competidos dentro del sector de alimentos y bebidas.

La idea original siempre fue la de un negocio que no requiriera la renta y acondicionamiento de un local para operar. Esto llevó al empresario a pensar en una moto adaptada para transportar una barra de sushi fácil de armar y desmontar. Sin embargo, en el camino hizo varios ajustes al modelo hasta llegar al resultado

---

<sup>4</sup> CIVAJ MARINA. La revolución del sushi. Artículo periodístico. [En línea] [Consultado en mayo de 2015.]. Disponible en: <<http://www.soyentrepreneur.com/la-revolucion-del-sushi.html>>

final: carritos móviles equipados para conservar frescos los platillos y servirlos al instante.

Cuando se trata de iniciar una empresa, no hay que olvidar que detrás de la idea original debe haber un plan de negocios que sirva de guía. Arturo Grande comprendió esta lección sobre la marcha, luego de abrir un local para cubrir nuevamente la demanda de la zona de Polanco tras retirar la unidad móvil.

El siguiente objetivo del plan maestro consistió en franquiciar el modelo de negocio. Fue así como en 2008 inició la construcción de una planta productora en Naucalpan, Estado de México. Ése fue el motivo por el que se invirtió en la creación de un robot –único en América Latina– para producir el sushi a gran escala.

### **3.1.3 Sushi Itto<sup>5</sup>**

En 1988 fue inaugurado el primer restaurante Sushi Itto en la zona poniente del Distrito Federal. La empresa comenzó con sucursales propias en Masaryk, Palmas y Coyoacán, pero desde 1990 integró en su modelo de negocio un sistema de franquicias, mediante el que logró una expansión más acelerada.

Tener un ritmo de expansión dinámico y constante durante años le ha permitido a Sushi Itto abarcar diferentes segmentos de clientes. Según una encuesta de la empresa, su principal público objetivo es jóvenes entre 18 y 35 años, quienes constituyen el 50% de la clientela, 45% de ella está conformada por mujeres entre 30 y 50 años y el restante 5% hombres de la misma edad. Sin embargo, un eje clave de su estrategia de crecimiento ha sido el servicio a domicilio, que utiliza uno de cada tres clientes.

---

<sup>5</sup> SMILOVITHC ELIE SUSHIITO. Artículo periodístico. [En línea]. [Consultado en mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.altonivel.com.mx/34549-sushi-itto-la-cadena-de-comida-japonesa-100-mexicana.html>>

La meta financiera del Sushi Itto consiste en crecer a un ritmo del 20% anual durante los próximos años e inaugurar entre 12 y 18 restaurantes por ejercicio, y para lograrlo contemplan una estrategia de dos pilares.

Por un lado, un plan de expansión internacional a Centroamérica y Sudamérica y, por otro, aprovechar la palanca que le proporcionan sus socios e inversionistas. Así, el modelo de expansión se vale de “un esquema territorial” de franquiciatarios que poseen al menos cuatro restaurantes y Pagnozzi apuesta por “continuar en la búsqueda de nuevos socios” para abrir nuevos locales.

**Figura 2.** Imagen del sushi a domicilio.



**Fuente.** Tomado de la página oficial de franquicia de Sushi Pop

#### 3.1.4 Sushicatessen<sup>6</sup>

Sushicatessen es un concepto distinto. Lejos de ser un restaurante, aunque con la opción de convertirse en ello, ofrece el modelo de tienda con servicio a domicilio y ‘take away’, ofreciendo una alternativa saludable, apetitosa y con una creciente demanda, contraponiéndose a la habitual oferta de fastfood.

Antes de iniciar su andadura, el diseño y la marca registrada “Sushicatessen” obtuvo su primer reconocimiento en los premios internacionales Anuario de Diseño Gráfico

---

<sup>6</sup> SUSHICATESEN. Modelo de negocio. Organización. [En línea]. [Consultado en mayor de 2015] Disponible en: <<http://www.sushicatessen.es/>>

donde profesionales de España y Portugal concedieron el reconocimiento a 'Mejor Identidad Corporativa 2013' al desarrollo de una marca. Un logotipo y packaging muy cuidado para atraer y hacer aún más apetecible un producto de la máxima calidad.

**Figura 3.** Sushicatessen.



**Fuente.** Tomado de la página oficial.

### 3.1.5 Bianoko Wok<sup>7</sup>

Empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga. Cuenta con un amplio menú con comida asiática en general y su estrategia es variada; pues cuenta con punto de venta y su sistema para servicio a domicilio es muy completo llegando a tener aplicación móvil para poder ordenar "hellofood". Su página web es: <http://www.biankosushibar.com/indexbianko.html>

---

<sup>7</sup> FRANQUICIA BIANKO WOK. Modelo de negocio. Organización [En línea]. [Consultado en mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.biankosushibar.com/indexbianko.html>>

**Figura 4.** Imagen corporativa de Bianco.



**Fuente.** Tomado de la página oficial.

### **3.2 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA COMIDA DELIVERY**

Podría interpretarse como una herramienta de marketing para incrementar las ventas, para convertir o transformar este tipo de iniciativas comerciales, se comprende como una prestación que se hace a domicilio a ciertas ubicaciones específicas como el lugar de residencia o lugar de trabajo, donde se entrega un bien o servicio tangible o intangible para la satisfacción de la necesidad del cliente, a cambio de cierta cantidad de dinero por ese bien o servicio.

Actualmente los consumidores poseen menos tiempo para trasladarse desde sus sitios de trabajo o sus residencias a los diferentes locales o restaurantes de su conveniencia, a su vez, este tipo de consumidores se ha vuelto más crítico, más dinámico y sobre todo más digital. Para convertir este perfil de público en cliente, se requiere de estrategias virtuales puntuales, una plataforma digital de comida a domicilio, que opere en grandes ciudades y que posea una gran cantidad de restaurantes aliados que brinden a sus consumidores las alternativas que requieran en nutrición.

Los restaurantes que han incursionado o introducido este tipo de plataformas, han logrado sobrevivir e incluso mejorar sus expectativas empresariales, utilizando un

nuevo canal de venta, el Internet, cuyos propósitos son más masivos y utilizan las redes para llegar a más personas.

Efectivamente, una la plataforma de comercio electrónico permite a los establecimientos implantar un nuevo modelo de negocio con el que pueden incrementar sus ventas, dando a conocer sus menús para que los clientes puedan comparar y pedir a domicilio online sin necesidad de inversiones. Gracias a estas herramientas, los restaurantes y establecimientos de comida han desarrollado estrategias de marketing agresivas para ofrecer promociones, concursos, grupos con el fin de fidelizar su clientela<sup>8</sup>.

El abrir un negocio de venta de sushi a domicilio es un modelo de emprendimiento que bien se puede hacer partiendo de la idea inicial de las franquicias existentes o abriendo una de este tipo de negocio con marca propia, sin embargo, lo esencial es poseer las nociones previas de cómo manejar este tipo de alimentos, así como de cómo saber cuidar adecuadamente su preparación y el cómo servirlo de la mejor manera al tener que ser transportado a las casas de los clientes.

Si adicional a lo anterior se incursiona en un plan de marketing usando plataformas virtuales o aplicaciones para las respectivas entregas y distribución, como son algunos ejemplos:

---

<sup>8</sup> EROOSKI CONSUMER. Aprender a comer. Organización. [En línea]. [Consultado en mayo de 2015]. Disponible <<http://www.consumer.es/alimentacion/aprender>>

- Click delivery

**Figura 5.** Click delivery



**Fuente.** Tomado de la página Domicilio.com

- Pedidos ya.com

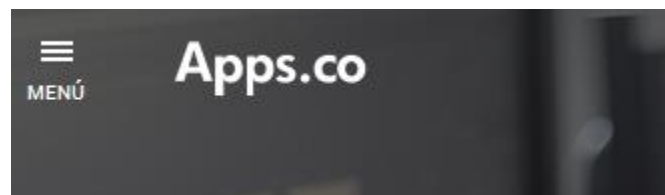
**Figura 6.** Pedidos ya



**Fuente.** Tomado de la página Pedidos ya

- Apps

**Figura 7.** Apps



**Fuente.** Tomado de la página Apps.

Una nueva aplicación se ha creado en Bucaramanga para facilitar la forma de pedir comida a domicilio. Se trata de Appetitos, portal web (próximamente 'app' móvil) que facilita a sus usuarios este servicio en los mejores restaurantes de la ciudad<sup>9</sup>.

Desde comida tradicional, hasta internacional, en este portal web el usuario puede seleccionar el plato de su interés, revisar la carta de los restaurantes y agregar el pedido que necesita.

“Appetitos es una plataforma en la que los usuarios pueden pedir lo que quieren comer, sin la necesidad de realizar llamadas, evitando todo tipo de inconvenientes. Nosotros damos una conexión directa con el restaurante y el cliente”, asegura Cesar Serrano, gerente comercial de esta empresa.

El portal que lleva solo mes y medio en el mercado, ya cuenta con seis restaurantes adscritos a su página. “Hoy trabajamos en conjunto con La Cocina de la Abuela, Casalins, Caracol, Salsán, la Crepería, Pinchos y Asados, y Ernés, Carne y Pez, y estamos concretando conversaciones con otros restaurantes reconocidos de la ciudad”, sostiene Gabriela Jálabe, gerente administrativa de Appetitos.<sup>10</sup>

### **3.3 MARCO TEORICO**

Un plan de negocios es una serie de actividades bien estructuradas y secuenciales que permiten dilucidar al detalle, todos los pormenores en la realización, producción y comercialización de un producto o servicio, de esta manera se obtiene un panorama amplio en torno de la cuestión de estudio y la viabilidad económica financiera, logística y productiva de un desarrollo. El documento resultante es una guía para el emprendedor o empresario donde se describe un negocio, se analiza

---

<sup>9</sup> APPETITTOS.COM. Organización [En línea]. [Consultado en julio de 2015]. Disponible en: <<https://apps.co/comunicaciones/noticias/appetitos-llega-a-bucaramanga-a-cambiar-la-forma-d/>>

<sup>10</sup> Ibid.

la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas. Un plan de negocios incluye de manera obligatoria un estudio de mercados, un análisis técnico un diagnóstico estructural de la organización donde se piensa implementar, un estudio financiero y una planeación estratégica.

### 3.3.1 Estudio de mercados:

“Se entiende como mercado el área donde concluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados”.<sup>11</sup>

**Objetivos generales del estudio de mercados**<sup>12</sup>. Se reconocen cuatro variables fundamentales para el análisis de mercados:

- El análisis de la oferta.
- El análisis de la demanda.
- Análisis de los precios.
- Análisis de la comercialización.

Los análisis de estas cuatro variables dan como resultado la información que sirve para la toma de decisiones al encarar el proyecto, con todo esto se busca indagar si las condiciones del mercado son o no un obstáculo para llevar a cabo el proyecto.

La investigación debe caracterizarse por:

- La recopilación debe ser sistemática.

---

<sup>11</sup> URBINA, G. B. Evaluación de proyectos. 3 ed. Bogota D.C.:Mc Graw Hill, 2006. 45p

<sup>12</sup> MALHOTRA, Naresh. K. Investigación de mercados. Mexico. Editorial Pearson. 2004.

- El método de recopilación debe ser objetivo y no tendencioso o sesgado
- Los datos recopilados deben ser información aplicable al proyecto ( útil)
- El objeto de las investigaciones debe tener como objetivo o fin último sentar las bases para la toma de decisiones.

### **Paso a seguir en la investigación**

- a) Definición del problema, aquí la dificultad radica en que se debe tener un conocimiento pleno del problema de investigación, de lo contrario será errado el planteamiento de la solución.
- b) Necesidades y Fuentes de información. Existen dos fuentes de información, la primaria que se recopila a través de encuestas en campo y la secundaria que se consiste en toda la información escrita al respecto del problema.
- c) Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos. La información obtenida a través de encuestas debe ser tratada de manera distinta a la obtenida en fuentes secundarias.
- d) Procesamiento y análisis de datos: toda la información recopilada debe constituir datos útiles para el desarrollo de la investigación.
- e) Informe: el investigador debe realizar un informe imparcial de la información encontrada.

### **Definición del producto<sup>13</sup>.**

**Análisis de la Demanda.** “Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica o precio demandado”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> MADDALA, G. S; MILLER, Ellen. Microeconomía. México. MX. McGraw-Hill. 1993. 649 p.

<sup>14</sup> Ibíd. Pag 28.

**¿Cómo se analiza la demanda?** Este análisis persigue determinar las fuerzas o factores que influyen los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio. La necesidad real de un bien, su precio, los niveles de ingreso de la población, la edad del mercado objeto y demás, son datos que pueden ser encontrados en fuentes primarias y secundarias.

**Análisis de la oferta.** “Oferta es la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado”.

Lo que se persigue al analizar la oferta es medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio.

**Análisis de precios.** “Se define como la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender y los consumidores a pagar sus bienes o servicios cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.”<sup>15</sup>

### **Tipos de precios**

- Internacional: se usa para artículos de importación y exportación, generalmente se da en dólares estadounidenses y se identifica FOB (libre a bordo) en el país de origen, es decir hay que agregarle tasas de entrada.
- Regional externo. El precio solo hace parte de un continente
- Regional interno. Es el precio vigente en una parte del país.

---

<sup>15</sup> MOCHÓN MORCILLO, Francisco. Principios de Economía. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia. 2006.

### 3.3.2 Estudio Técnico<sup>16</sup>

Los objetivos que persigue el análisis técnico operativo son los siguientes:

- Verificar la posibilidad técnica de producción del producto.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar la producción.

Un estudio técnico está conformado por:

- Análisis y determinación óptima del proyecto
- Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto
- Análisis de la disponibilidad y el costo de los suministros e insumos.
- Identificación y descripción del proceso.
- Determinación de la organización humana y jurídica para la correcta operación del proyecto.

**Definición del tamaño óptimo de la planta.** La capacidad instalada es el tamaño óptimo de un proyecto, se expresa en unidades producidas por año y se considera óptima cuando se opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica. También existen otros indicadores indirectos importantes, como es el monto de la inversión, el monto de la ocupación efectiva de la mano de obra y otros sobre sus efectos sobre la economía.<sup>17</sup>

Para determinar el tamaño óptimo se requiere conocer los tiempos predeterminados o movimientos en el proceso de producción del producto, teniendo en cuenta siempre los costos.

---

<sup>16</sup> VARELA, R Innovación empresarial - Arte y ciencia en la creación de empresas, 2 ed. Bogota D.C.: Prentice Hall, 160p

<sup>17</sup> URBINA. Op. Cit, p 124.

Es importante definir que la manufactura es la actividad de tomar insumos (materias primas, mano de obra, energía) y convertirlos en productos. Existen cinco tipos de manufacturas a saber<sup>18</sup>:

- Por proyecto. Construir un producto por hasta tres ocasiones.
- Por orden de producción. Elaboración de una cantidad determinada de productos con ciertas características de igualdad u homogeneidad.
- Por lotes. Cuando se elabora un producto similar en grandes cantidades sobre la base de operaciones repetitivas
- Por línea. Cuando la empresa elabora una gama de productos y uno tiene mayor demanda que los demás, así que se considera el tener una línea exclusiva para tal producto.
- Continuos. Una materia prima pasa varios procesos y con ella se elaboran diversos productos.

Todo proceso productivo conlleva una tecnología que es la descripción detallada de las operaciones individuales, que de realizarse permiten la elaboración de un producto determinado. Por lo que se debe conocer al detalle la tecnología para determinar y optimizar la capacidad de una planta productiva.<sup>19</sup> Luego se adentra en un proceso interactivo donde influyen los siguientes factores:

- Cantidad que se desea producir (relacionada con la demanda).
- Intensidad en el uso de la mano de obra.
- Cantidad de turnos de trabajo.
- Optimización física de la distribución del equipo dentro de la planta.
- Capacidad individual de cada máquina.
- Optimización de la mano de obra.

---

<sup>18</sup> BUFFA, E. y SARIN, R. Administración de la producción y de las operaciones México. Editorial Limusa. Grupo Noriega editores, 1992. 939 p.

<sup>19</sup> HILL, Terry. Manufacturing Strategy, 2 ed., Londres. Open University Set Book, 1994. 230p

**Marco legal.** Los actos del gobierno, las instituciones y los individuos de una nación son regulador por una constitución o pacto colectivo semejante. Además de esta existen normas fiscales, sanitarias, civiles, penales y reglamentaciones de carácter local o regional; todo esto influye en la puesta en marcha de un proyecto y por lo tanto deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa obedece un marco jurídico<sup>20</sup>.

Se deben considerar las repercusiones legales dentro de los siguientes aspectos:

a) Mercado

- Legislación sanitaria sobre los permisos a obtenerse.
- Elaboración y funcionamiento de contratos
- Permisos de viabilidad y sanitarios para el transporte.

b) localización

- Estudio de posesión y vigencia de los títulos de propiedad raíz
- Litigios, prohibiciones, contaminación ambiental, uso intensivo del agua
- Apoyos fiscales, exención de impuestos.
- Gatos registró público.
- Determinación de honorarios de los especialistas o profesionales que efectúen todos los trámites necesarios.

c) Estudio técnico

- Transferencia de tecnología
- Compra de marcas, patentes y regalías.
- Manipulación de alimentos. – registros INVIMA.

---

<sup>20</sup> ROBBINS, S y DE CENZO, D. Fundamentos de Administración. México.: Pearson Educacion. 2009. 240p.

- Buenas prácticas de manufactura.

d) Administración y organización

- Leyes de contratación de personal.
- Prestaciones sociales a trabajadores.
- Leyes sobre seguridad industrial mínima y obligaciones patronales.

e) Aspectos financieros y contables

- Impuesto sobre la renta.
- Leyes bancarias y obligaciones contractuales de este sector.

### 3.3.3 Análisis económico y financiero<sup>21</sup>

**Análisis económico.** Su objetivo es organizar y sintetizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y sirve como base a la evaluación económica.

Se inicia con la determinación de los costos totales y la inversión inicial cuya base son los estudios técnicos y de ingeniería del proyecto y continúa con la depreciación y la amortización de la inversión inicial.

Se debe calcular el capital de trabajo el cual no está sujeto a depreciación ni amortización. Se analiza la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo; esto se calcula con y sin financiamiento.

Aquí se determina el cálculo de la de la cantidad mínima económica que se producirá, o punto de equilibrio.

---

<sup>21</sup> PERDOMO, A. Análisis e interpretación de estados financieros. Publisher. 3 ed. México.: Editorial Pema. 2001. 456p.

**Evaluación económica.** Aquí se describen los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta<sup>22</sup> el valor del dinero a través del tiempo, la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto.

#### **3.3.4 Modelo Canvas.**

“Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. En este proyecto se utilizará la metodología del modelo de negocio Canvas<sup>23</sup> propuesta por Alexander Osterwalde, para alinear el modelo de negocios de producción y comercialización de sushi express, con la utilización de plataforma web y aplicaciones móviles para la ciudad de Bucaramanga.

Para definir el plan de negocios propuesto a través de la metodología Canvas, se debe identificar en primera instancia el segmento de mercado o segmentos a los cuales se pretende llegar; para una empresa es fundamental tener bien claro este norte, debido a que de esta manera todos los esfuerzos podrán ser correctamente orientados en pro de alcanzar ese mercado; aquí se resuelven las preguntas ¿para quién creamos valor? y ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?

Como segunda medida se debe identificar la propuesta de valor del producto oriental, específicamente el sushi express, frente a otros productos de otras empresas; aquí se resuelve las preguntas ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?, ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? y ¿qué paquete de productos o servicios ofrecemos a cada segmento?

---

<sup>22</sup> OSTERWALDER, A. y PUGNEUR, Y. 3 ed. Deusto Ediciones, Generación de Modelos de Negocio. 2011. 456p.

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p 13.

En tercera instancia se analizan los canales por los cuales se comunica el servicio, con sus segmentos de mercado y se debe identificar el canal más apropiado para llegar al nicho de mercado propuesto.

Estos canales son muy importantes pues ayudan a dar a conocer los clientes los productos y servicios de la empresa, permite la evaluación de la propuesta de valor por parte de los clientes, que los clientes comprendan bienes y servicios y prestar servicio posventa; aquí las cuestiones a resolver son ¿qué canales prefieren nuestro segmentos de mercado?, ¿Cómo establecemos contacto actualmente con los clientes?, ¿Cómo se conjugan nuestros canales?, ¿Cuáles tiene mejor resultado?, ¿Cuáles son más rentables? ¿cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?. Es importante destacar que hay cinco fases de canal a evaluar; fase de información, fase de evaluación, fase de compra, fase de entrega y fase de posventa, dentro de los dos tipos de canal a saber; canal directo o indirecto; los cuales pueden pertenecer a la compañía o a un socio comercial.

En cuarta medida, se evalúa el tipo de relaciones con los clientes y el tipo de relación que se establecerá a través del nuevo producto. El tipo de relación está basado y debe ser definido por la empresa con cada segmento de mercado y estar fundamentado en captación de clientes, fidelización o estimulación de las ventas.<sup>24</sup>

La escogencia de una adecuada relación con los clientes y su mantenimiento para la comercialización de este tipo de alimento, repercutirá en la manera como los clientes experimente o sientan de manera global la organización.

Aquí las preguntas a responder son básicamente: ¿qué tipo de relación esperan los diferentes tipos de segmento del mercado? ¿Qué tipo de relación hemos establecido?, ¿cuál es su coste? y ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocios?

---

<sup>24</sup> Ibíd., p 16.

En una quinta medida según la metodología Canvas se analizan las fuentes de ingresos; para la organización “si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son sus arterias en la Figura 8.

En este apartado se deben resolver las interrogantes ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente, ¿Cómo pagan actualmente?, ¿Cómo les gustaría pagar? ¿cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos? La fijación de precios puede estar sujeta a diferentes mecanismos como precio por lista y fijo, negociaciones volumen, subasta pagos anticipadas, por volumen o gestión de la rentabilidad.

En un sexto punto se debe analizar los recursos claves para la producción y comercialización de Sushi Express, estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Aquí las preguntas que se deben resolver son: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?<sup>25</sup>

En un séptimo punto o modulo dentro de la metodología Canvas, se deben describir las acciones de suma importancia relacionadas con el funcionamiento del modelo de negocios, aquí se deben contestar las preguntas ¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso? Las actividades claves pueden estar divididas en producción, resolución de problemas y plataforma o red. En la fabricación de Sushi Express y comida oriental que son determinantes las actividades de producción por lo que estas deberán ser evaluadas de manera detalla.

---

<sup>25</sup> OSTERWALDER, A. Op cit, p. 22.

En un octavo paso se deben analizar las asociaciones clave, tales como la red de proveedores y socios que puedan contribuir al funcionamiento y éxito del plan de negocios. Una asociación puede ser pertinente dentro de un plan de negocios si esto contribuye a mejorar la rentabilidad o incrementa el valor o propuesta de valor al cliente de la organización.<sup>26</sup> Existen cuatro tipos de asociaciones a saber, alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, competición o asociación entre empresas competidoras, Joint Venture o empresas conjuntas para crear nuevos negocios y relación cliente-proveedor para garantizar los suministros en el desarrollo de los planes de negocio. En este punto las cuestiones a resolver resultan ser: ¿quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios? Para desarrollar este plan de negocios será útil el entender que existen tres motivaciones para asociarse, una es la optimización y economía de escala, otra la reducción del riesgo y otra la compra de determinados recursos y/o actividades.<sup>27</sup>

Por último, se debe analizar la estructura de costes, esto es relativamente fácil una vez se ha determinándolos recurso clave, las actividades clave y las acciones clave; en todos los planes de negocios es importante tener bajos los costes, sin embargo, hay que tener en cuenta que un modelo o plan de negocio también puede estructurarse según el valor que se aporta en el producto o servicio.

Cuando hay prioridad por los costes las empresas buscan reducir al máximo los costes y mantenerlos bajos dando valor al bajo precio, de ahí la importancia de las economías de escala.<sup>28</sup>

Mientras en otras empresas los costes no representan prioridad y se prefiere optar por la creación de valor a través de servicios personalizados exclusivos.

---

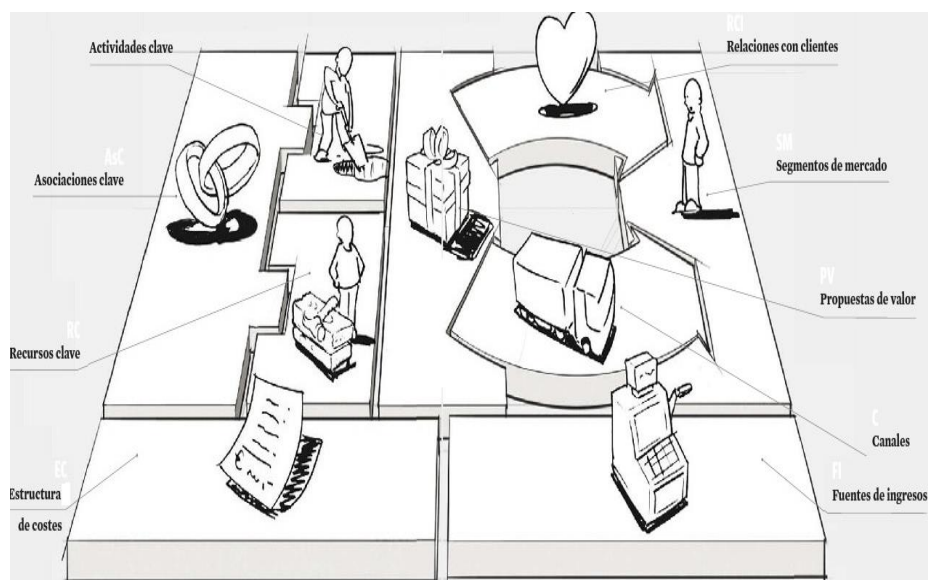
<sup>26</sup> OSTERWALDER, A. Op cit, p. 28.

<sup>27</sup> OSTERWALDER, A. Op cit, p. 25

<sup>28</sup> OSTERWALDER, A. Op cit, p. 18

Aquí las preguntas clave son: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles son los recursos clave más caros?, ¿Cuáles son las actividades clave más caras? La figura 8 muestra gráficamente la distribución de los nueve puntos del modelo Canvas.

**Figura 8.** Estructura modelo Canvas



**Fuente:** Generación de modelos de negocio, Osterwalder, A.

- Análisis estratégico externo<sup>29</sup>.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre.

<sup>29</sup> PORTER, M. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Mexico. Compañía Editorial Continental. 1982.

Una vez analizados los nueve factores que integran el modelo Canvas, aplicado al plan de negocios para la producción y comercialización de suchi express, se debe hacer un análisis externo de factores de contexto, de diseño y de restricciones, donde se estudie las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas., En la figura 9 se observa la confluencia de las cuatro fuerzas externas a analizar

Dentro de las fuerzas del mercado es importante revisar las cuestiones del mercado, los segmentos de mercado, necesidades demanda, costes de cambio y capacidad generadora de ingresos.<sup>30</sup>

Dentro de las fuerzas de la industria en un análisis competitivo, se deben analizar los competidores, los nuevos jugadores, productos y servicios sustitutos, proveedores y otros actores de la cadena de valor e inversores.

Dentro de las tendencias clave, se debe analizar las tendencias tecnológicas que pudieran poner en riesgo la realización del plan de negocios, las tendencias normalizadoras, las tendencias sociales y culturales y las tendencias socioeconómicas.

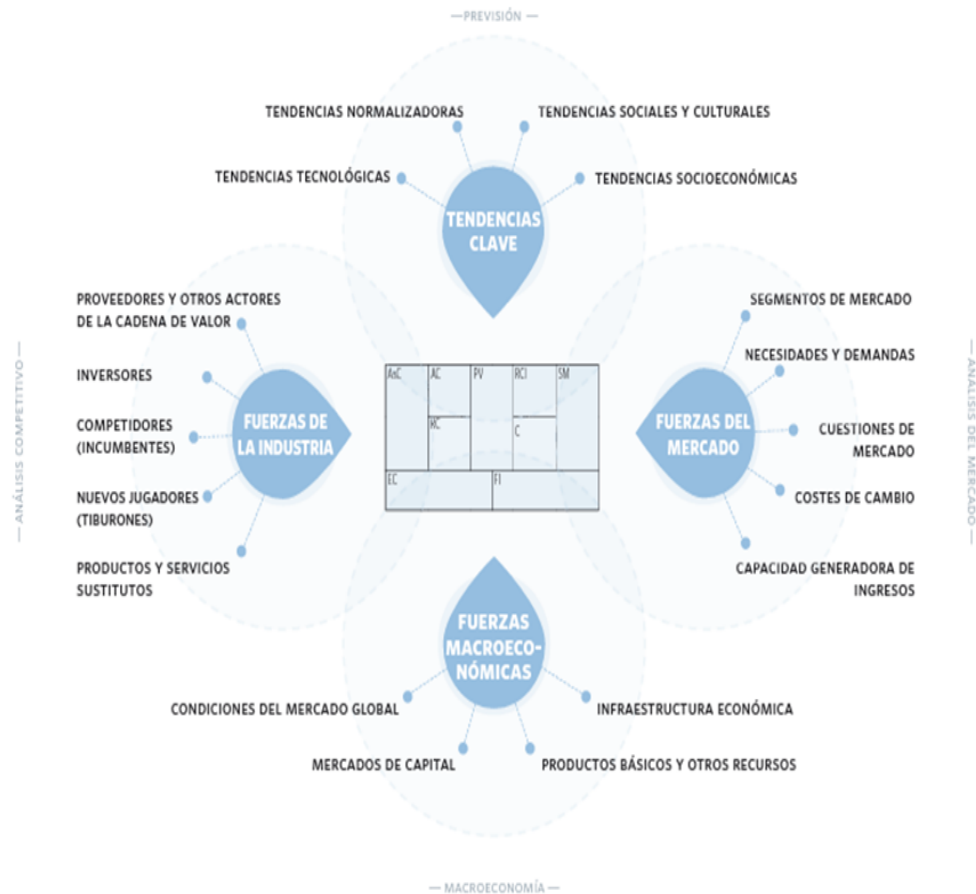
Por último, se debe analizar el impacto de las fuerzas macroeconómicas, entendiendo las condiciones del mercado global actuales, las condiciones del mercado de capitales, productos básicos y otros recursos para la realización del producto y la infraestructura económica del mercado donde se va a colocar el suchi express.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p. 330

<sup>31</sup> *Ibíd.*, p 58

**Figura 9.** Análisis estratégico externo



**Fuente.** Generación de modelos de negocio, Osterwalder, A. página 201

### 3.3.5 Concepto de Planeación Estratégica<sup>32</sup>.

Planeación estratégica fue un término acuñado a principios de la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planeación de productos y mercados, centrados en los conceptos de portafolio (el conjunto de inversiones y productos de una empresa o conglomerado) y posición competitiva de la empresa en el medio.

<sup>32</sup> ROJAS, L. Estilos de planeación y tipos de planes. [En línea]. [Consultado en febrero de 2015]. Disponible en: <<http://es.slideshare.net/lorenaalvarez12/estilos-de-planeacin-y-tipos-de-planes-32615547>>

La planeación estratégica es la más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

### **3.3.6** Concepto básico de estrategia.<sup>33</sup>

La estrategia de una empresa determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios (caso de que hubiere más de uno) respondiendo a las oportunidades, amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades del sistema empresarial.

Su propósito y alcance se ajusta a concretar una visión clara del futuro, a procurar que la disparidad entre recursos y metas sea un desafío y no una limitación, y a facilitar ser el ganador en el mercado.

### **3.3.7** Análisis PESTAL<sup>34</sup> (Político, Económico, Social y Tecnológico, ambiental y legal)

Este análisis permite identificar el macro entorno en el que se encuentra la empresa, analizado factores que no se pueden manejar directamente, pero si detectar amenazas y visualizar oportunidades. El anacronismo hace referencia a los aspectos:

---

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> MARTINEZ, P y MILLA, A. Análisis del entorno. 2 ed. Madrid. Editorial Díaz de Santos, 2012.

- **Políticos:** Relacionado con las variables de legislación, entes gubernamentales, relaciones internacionales, estabilidad política y gubernamental entre otras.
- **Económicas:** Tiene en cuenta factores de política monetaria, carga tributaria, tasas de interés, inflación y política cambiaria.
- **Sociales:** Demografía, tasa de nacimiento, distribución del ingreso, estilos y calidad de vida son algunos de los factores que se deben tener en cuenta para este análisis.
- **Tecnológicos:** Dentro de este aspecto se debe tener en cuenta la tasa de desarrollo de nuevos productos, usuarios de internet e industria enfocada en el desarrollo tecnológico.
- **Ambientales:** Relacionadas con las normas ambientales, entidades que regulan este aspecto y responsabilidad social de las empresas.
- **Legal:** Aspectos relacionados con la legislación y normatividad

### 3.3.8 El cuadro de mando integral – Balanced Scorecard<sup>35</sup>.

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones,

---

<sup>35</sup> KAPLAN, R y NORTON, D. El cuadro de mando integral. [En línea] [Consultado en mayo de 2015]. Disponible en: <[http://www.factorhumana.org/attachments\\_secure/article/8312/UC\\_QCI\\_cast.pdf](http://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf)>

contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

### 3.3.9 Plan de marketing Digital

Según McCarthy y Perreault de la organización<sup>36</sup>. Son constantes en cualquiera de las definiciones consultadas sobre el plan de marketing: “el plan de marketing es una guía para la realización y el control. Se trata de la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica<sup>37</sup>”. 1. Tiene carácter formal.: 2. Su contenido debe estar suficientemente sistematizado y estructurado, lo cual es fruto de una tarea de reflexión y de análisis. 3. Determina con el suficiente grado de concreción los campos de actuación y sus responsables, así como los procedimientos de control.

- Marketing on-line.

En los últimos cinco años el e-marketing<sup>38</sup> está en el centro de los negocios, añade valor a los productos, amplía los canales de distribución, mejora los sistemas de uso y posterior al uso.

Mientras que se sirve de los clientes acercándose a ellos, comprendiéndoles mejor y les hace partícipes. El marketing digital ayuda a crear o trasladar un negocio o una unidad de negocio donde los usuarios participan a través de un diálogo constante y dinámico, expresando sus necesidades e intereses, solicitando productos y servicios, haciendo sugerencias y proponiendo mejoras mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información. El objetivo claro es que, en la

---

<sup>36</sup> MCCARTHY, E y PERREAULT, W. Marketing, 11ª ed. México, D.C.: Editorial IRWIN 1996. 56p.

<sup>37</sup> DUKE, Lynda y TUCKER, Toni. How to Develop a Marketing Plan for an Academic Library,. Technical Services Quarterly, 2007, Vol. 25 No 1, 51-68 p.

<sup>38</sup> STERN, Arthur y WAKABAYASHI, Chie. Are You Ready for Web 2.0 Marketing?. Japan Inc., Summer, 2007. 72: 6p.

actualidad, los usuarios o clientes lideren y dirijan los negocios, sean del tipo que sean.

El marketing digital es un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de marketing de una empresa, utiliza los sistemas de comunicación telemáticos para conseguir el objetivo principal que marca cualquier actividad de marketing: conseguir una respuesta mensurable ante un producto y una transacción comercial<sup>39</sup>.

Según Dave Chaffey, el marketing digital debe organizarse según la estructura propuesta en su libro Estrategia de marketing digital<sup>40</sup> como se muestra en la siguiente figura 10 Usando el embudo de marketing inteligentes Insights RACE para desarrollar una Estrategia Digital.

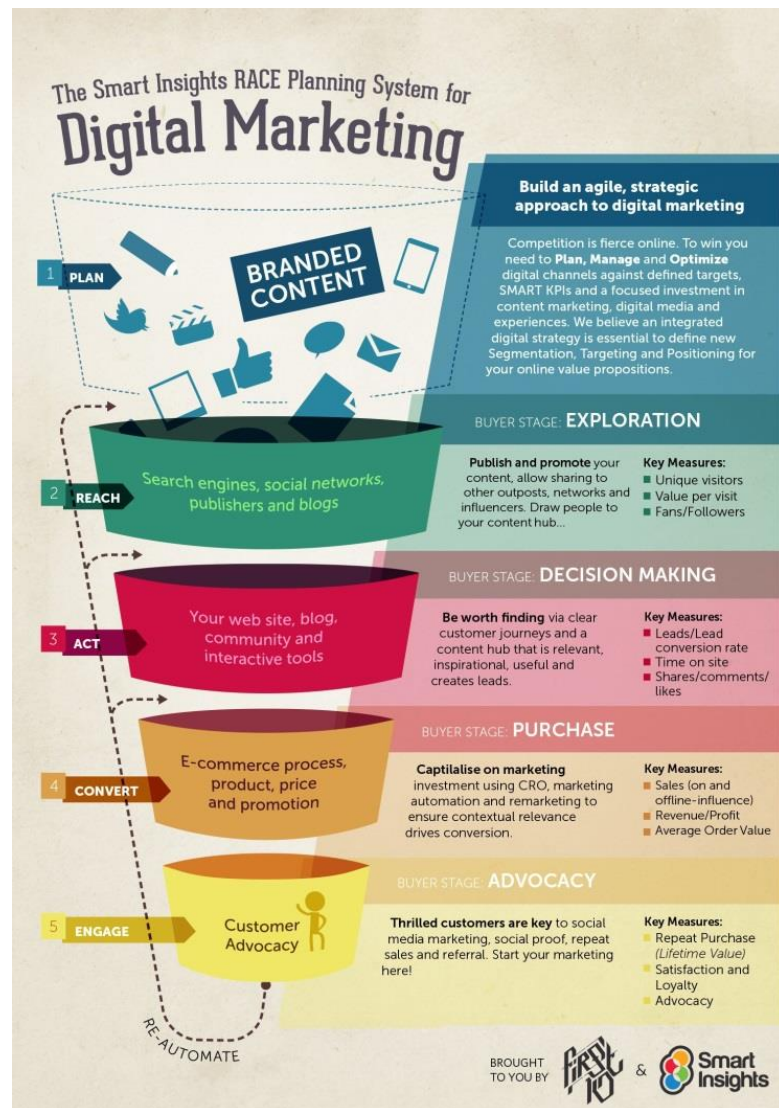
---

<sup>39</sup> PUBLICACIONES VERTICA. Marketing digital. Organización. [En línea]. [Consultado en julio de 2015]. Disponible en:

<<https://books.google.com.br/books?hl=es&lr=&id=qdGjYHkGB1UC&oi=fnd&pg=PP2&dq=estrategia+a+de+marketing+digital&ots=PZC5HqvyW&sig=1O83ukmi6rhJ4MN5iKDnn9aj698#v=onepage&q=estrategia%20de%20marketing%20digital&f=false>>

<sup>40</sup> CHAFFEY, Dave y BOSOMWORTH, Daniyl. Estrategia de marketing digital. 5th edition. Mexico. Pearson Educación. 5th edition, 2011.

Figura 10. Embudo marketing inteligente.



Fuente. Dave chaffey

Otro autor que se debe referenciar es Tim Ash<sup>41</sup> es el autor del libro más vendido Landing optimización de la página, y el director general de SiteTuners. Este afirma

<sup>41</sup> ASH, Tim. ¿Por qué usar una landing page para la recepción de las respuestas de tus campañas? ... y por qué no usar tu web/home. [En línea]. [Consultado en julio de 2015]. Disponible en: <<http://datacentric.es/blog/index.php/definicion-landing-page/>>

que la razón es que un visitante decide permanecer o abandonar una página en aproximadamente 3 segundos. Y si no encuentra en un vistazo lo que se le ha prometido en una campaña (email, banner...) abandonará la página, probablemente nunca regrese y el empresario estará perdiendo dinero con sus promociones, que generan visitas que luego no se convierten en clientes/registrados, o al menos no convierten en el grado que deberían.

Un negocio on-line es una cadena de tres eslabones: Conseguir visitas, convertirlas en clientes, y luego retenerlas. Por regla general se gastan ingentes cantidades de dinero en visitas y en fidelizar clientes; pero en el paso la conversión, en muchos casos, se da por supuesto que no se puede incrementar. Cuando es probablemente el elemento más rentable de mejora es optimizar sus landing.

**Figura 11.** Optimización de la cadena.



**Fuente.** Tim Ash.

## 4 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

### 4.1 FUERZAS MACROECONÓMICAS

#### 4.1.1 Condiciones del Mercado Global.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia tuvo un PIB total de \$492.932 miles de millones en el año 2013, registrando un crecimiento anual de 4,7%; ya para el tercer trimestre de 2014 el PIB total asciende a \$385.991 miles de millones, con una participación destacada de los sectores financiero, servicios sociales; la gran rama comercio reparación hoteles y restaurantes, participó con el 12,1% del PIB total distribuidas de la siguiente manera: Comercio (8,3%), Reparación (1,1%) y Hoteles, restaurantes, bares y similares (2,8%).

El crecimiento de la economía colombiana en el tercer trimestre de 2014 fue del 4,2%, liderado especialmente por el sector de la construcción, que registró un crecimiento anual de 12,7%, le siguen servicios sociales (4,7%), establecimientos financieros, seguros y actividades inmobiliarias (4,4%); destaca la caída del sector manufacturero en el tercer trimestre de 2014, de 0,3%.

Finalmente, el sector Comercio, Reparación, hoteles y restaurantes mostró un crecimiento del 4,8% y el subsector hoteles, restaurantes, bares y similares registró una variación de 3,3%.<sup>42</sup>

Estos resultados dentro del país fueron alentadores, si tenemos en cuenta el 2014 fue un año difícil para la economía mundial, sobre todo para una región como américa latina abatida por la caída de sus exportaciones, en especial las petroleras., mostrando en especial a Santander como el departamento con mayor crecimiento

---

<sup>42</sup> MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Estadísticas de turismo. Organización. [En línea]. [Consultado el 04 de marzo de 2015]. Disponible en: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=17578>>

económico en el 2014 con 7,9%. Igualmente, su tasa promedio anual de 5,1%, es considera la más alta entre las 5 principales economías del territorio nacional para el período 2001 a 2014.<sup>43</sup>

El desarrollo de este sector se ha visto afectado de forma positiva debido al proceso de globalización trazado en la Planeación Estratégica Sectorial (PES) del Viceministerio de Comercio Exterior (VCE), que fue diseñada con el fin de dar cumplimiento al mandato del PND que dispone: “Implementar una estrategia de internacionalización que permita aumentar la participación de Colombia en el mercado global estimulando la competitividad de la producción nacional, a través de: i) una política arancelaria para promover la transformación productiva, ii) la negociación, implementación y administración de acuerdos internacionales, iii) la promoción de la inversión, y iv) la facilitación del comercio”<sup>44</sup>

Estas estrategias han hecho que el sector gastronómico específicamente sufra una transformación bastante notable, haciendo que empresarios de toda índole le apuesten a la cocción de este delicioso negocio. Es así como la constante creación de restaurantes, la importación masiva de utensilios y equipos de cocina y la muy marcada propagación de escuelas de culinaria estén jalando como nunca este sector en el país.

En un momento tan crítico para el protagonismo económico de industrias tales como del petróleo y del carbón, empieza a mostrarse de forma creciente la influencia y potencial económico de la industria gastronómica. Según Acodres, este negocio genera 2% del PIB; es decir, unos \$7,5 billones.<sup>45</sup> Es tal el crecimiento del sector,

---

<sup>43</sup>CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. PIB Santander 2014. [En línea] [Consultado en octubre de 2015]. Disponible en: <<http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/>>

<sup>44</sup> MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de Gestión 2014. Sector Comercio, Industria y Turismo. [En línea]. [Consultado el 14 de enero de 2015]. Disponible en: <[www.mincit.gov.co/descargar.php?id=72965](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=72965)>

<sup>45</sup> PARRA, Carolina. El negocio gastronómico está en su punto. En: Dinero. Bogotá D.C. Marzo de 2015. Sección negocios. [En línea] Disponible online en: <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>>

que se estima una generación de 400.000 empleos sin contar a los proveedores y productores agrícolas. Aunque no hay cifras oficiales sobre el número de restaurantes, este gremio calcula que en Bogotá hay unos 22.000 establecimientos registrados y en el resto del país cerca de 65.000. Sin embargo, la informalidad podría rondar el 86%, por lo que los números implican un alto margen de error.

De la misma forma de acuerdo con proyecciones entregadas por la consultora de consumo Raddar, el mercado de las comidas fuera del hogar representó en el país \$30,7 billones durante el año pasado. Esto equivale a un consumo per cápita anual de \$646.000. El aumento en el ingreso de los colombianos y las dificultades que en materia de movilidad registran las principales capitales del país se han convertido en el principal motor para este sector, que representa actualmente en Colombia algo más de 15% del mercado total.<sup>46</sup> Este mercado tiene una conformación heterogénea compuesta mayormente por pequeños restaurantes informales y atomizados, que representan alrededor de 80% del mercado total, y un 20% restante compuesto por las grandes cadenas, que no escatiman esfuerzos en su lucha por dominar todos los segmentos.

## **4.2 TENDENCIA DE ENTORNOS CLAVE**

### **4.2.1 Tendencia de los entornos Cultural y Social**

Un estudio hecho por la consultora Latín Panel muestra que en Colombia en los últimos años se han presentado cambios considerables en las tendencias de consumo de alimentos, bebidas y productos de belleza<sup>47</sup> actualmente la tendencia

---

<sup>46</sup> IBID. Lluvia de hamburguesas. En: Dinero. Bogota. D.C 31 de Abril 2015. Sección Caratula . Disponible online en: <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>>

<sup>47</sup> INDUSTRIA ALIMENTICIA. Tendencias del consumo. Disponible en: <<http://www.industriaalimenticia.com/articulos/87614-principales-tendencias-alimentarias-para-el-2015>>

está orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores, así como focalizar las demandas del consumidor gourmet en casa, transformar la ingeniería del mercado de los snacks para que se adapte a los estilos de vida de hoy, y luchar contra la obesidad con un enfoque en la nutrición positiva.

Así mismo en un estudio no tan reciente de Food trends International realizado por Ipsos-Napoleón Franco a finales de 2007, un 59% de los colombianos afirma haber realizado recientemente cambios en su alimentación para hacerla más saludable. Al preguntarles cuáles han sido esos cambios, afirman estar consumiendo menos harinas, más vegetales y menos grasas en su mayoría, y en menor porcentaje, afirman estar consumiendo más frutas y menos azúcar y dulces.<sup>48</sup> Sumado a la oferta de nuevos establecimientos comerciales a los largo del país, otro factor que está influyendo en el aumento del consumo de comidas por fuera del hogar, según lo afirma Camilo Herrera, director de Raddar, es la falta de tiempo que lleva a muchas familias a pedir domicilios y la sensación de mejoramiento de ingresos; señalando además que, mientras la gente sienta que su ingreso disponible es más alto está más dispuesta a comer fuera de la casa<sup>49</sup>

De igual forma la tendencia a nivel nacional, ha sido trasladada a lo local, en Bucaramanga, ciudad turística y corredor de importantes negocios, que al igual que las grandes ciudades del país también le apunta a una alta participación en la industria gastronómica, y ha entrado a la nueva orientación de consumo de alimentos y bebidas, los consumidores tanto visitantes como propios de la ciudad y su área metropolitana, están buscando mejores opciones y ofertas de comida que le brinden alternativas para degustar su paladar.

---

<sup>48</sup> REVISTA DE ALIMENTOS. Revista de alimentos. Edición 9. En línea. Disponible en: <<http://revistaalimentos.com.co/uploads/images/ediciones/edicion9/edicion9.pdf>>

<sup>49</sup> REVISTA SEMANA. El Mercado de comidas rápidas, un negocio sabroso. Sección Economía. Disponible en: <<http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>>

Esta tendencia, según Juan Camilo Mateus mancilla<sup>50</sup> se debe a que Bucaramanga alberga una gran cantidad de estudiantes de otras ciudades y culturas con diferentes intereses, que sumado a la globalización, ha permitido la incursión de nuevos sabores y restaurantes que buscan satisfacer el paladar y abarcar los mercados vírgenes en la ciudad. Es por esto, que hoy en día los platos típicos y las comidas rápidas no son la única opción. Una alternativa es la que ofrecen restaurantes especializados en comida oriental que pretenden brindar al cliente una experiencia diferente con lugares que simulan ambientes minimalistas, en los que predominan los platos de la cocina Thai donde el arroz es el principal protagonista, los pescados y también el popular sushi, un alimento japonés internacionalmente reconocido.

Actualmente los consumidores son más conscientes de su alimentación, y evalúan con más detalle la composición nutricional e ingredientes de un producto, inclinándose por opciones naturales y más saludables. Sin embargo, en nuestro país donde la oferta gastronómica es una de las más ricas de la región, la llegada de nuevos establecimientos de comidas rápidas y de restaurantes especializados en productos asiáticos -quienes manejan una amplia variedad de preparaciones acompañadas de especias exóticas que mezclan sal y dulce-, han tenido un crecimiento potencial en el sector con respecto a otros

La ciudad bonita ha empezado a cautivarse por estos novedosos y exóticos sabores permitiendo así el surgimiento de diversos restaurantes enfocados en el segmento, encargándose de estimular nuevos gustos en los bumangueses. Esta tendencia naciente de alimentación ha generado una nueva iniciativa de negocios, pues la gastronomía del Japón es considerada una de las más saludables del mundo, por ser baja en calorías, cocinar los alimentos generalmente al vapor, y

---

<sup>50</sup> MATEUS, Juan Camilo. Sabores orientales en Bucaramanga, Reportaje disfruta el menú periodismo gastronómico. [En línea]. [Consultado en septiembre de 2015]. Disponible en: <<https://disfrutaelmenu.wordpress.com/2011/10/24/nuevos-sabores-en-bucaramanga/>>

emplear verduras y carnes blancas en abundancia.

#### **4.2.2** Tendencia del entorno Tecnológico

En la actualidad los Smartphones se han convertido en la principal puerta de acceso al mundo digital, por medio de aplicaciones que están tomando para sí los roles de muchos otros dispositivos, permitiendo de esta forma al usuario el acceso a una multitud de servicios desde su dispositivo móvil a tan solo un click de distancia.

Esta nueva tendencia ha traído consigo una avalancha de aplicaciones que permiten hacer pedidos de comida sin necesidad de llamar por teléfono. El delivery poco a poco va ganando protagonismo como una herramienta de marketing para incrementar las ventas, por medio de una prestación a domicilio a ciertas ubicaciones específicas como el lugar de residencia o lugar de trabajo, donde se entrega un bien o servicio tangible o intangible para la satisfacción de la necesidad del cliente, a cambio de cierta cantidad de dinero por ese bien o servicio.

El sector gastronómico no ha sido ajeno a este fenómeno. Los restaurantes que han incursionado o introducido este tipo de plataformas, han logrado sobrevivir e incluso mejorar sus expectativas empresariales, utilizando un nuevo canal de venta, el Internet, cuyos propósitos son más masivos y utilizan las redes para llegar a más personas. Los delivery surgen como soluciones al alcance de cualquier persona, para salvaguardarle cuando llega la hora de comer, y no compraron provisiones o simplemente trabajaron hasta tarde y no tuvieron tiempo para cocinar.

Ralf Wenzel,<sup>51</sup> cofundador y director general mundial de Hellofood (firma alemana delivery con presencia en 40 países), afirma que entre las cosas que valoran los usuarios de estas aplicaciones está la variedad de la oferta disponible, el contar con datos sobre el tiempo de entrega y el poder conocer opiniones de otros clientes. Opinando además que “Hay un aspecto generacional, la gente quiere chatear; no llamar”.

Por su parte, Ignacio Guglielmetti, uno de los fundadores de Sinimanes, dijo que sus clientes valoran el poder hacer los pedidos desde el sofá o la cama, pero también desde la calle o el colectivo, antes de llegar a casa, y todo con un par de golpes sobre la pantalla. “Es una vuelta al teléfono de un modo más práctico”, dice Guglielmetti.

A su vez Álvaro García, cofundador de PedidosYa, destaca entre lo más valorado por sus clientes la simpleza de poder ver el menú en la pantalla sin tener que preguntar, y con todo el tiempo que quieran para ver y elegir. “Además, para los usuarios más sofisticados son importantes las puntuaciones y opiniones dejadas por otros usuarios”

Actualmente Bucaramanga no solo es atractiva para la consolidación de los negocios de industrias tradicionales, también es una excelente oportunidad para los negocios de infraestructura tecnológica, como el desarrollo de aplicaciones que están revolucionando la forma de hacer negocios. El interés es mayor, si se tiene en cuenta que la capital santandereana cuenta con el mayor índice de penetración de banda ancha y una clase media con mayor crecimiento y más poder adquisitivo.

Precisamente estos fueron los ganchos que llevaron a que hace un año una de las aplicaciones móviles con mayor éxito haya incursionado en la ciudad y que hoy esté

---

<sup>51</sup> EL CLARIN. Al delivery ya se llama sin hablar: con tocar el smartphone alcanza. [En línea] [Consultado 14 de abril 2015]. Disponible Online en: <[http://www.clarin.com/sociedad/delivery-llama-hablar-smartphone-alcanza\\_0\\_1127887327.html](http://www.clarin.com/sociedad/delivery-llama-hablar-smartphone-alcanza_0_1127887327.html)>

buscando más aliados y mayor cobertura geográfica en el área metropolitana. Se trata de Domicilios.com, un desarrollo colombiano, que hoy hace posible que a través de dispositivos móviles usted solicite domicilios a los restaurantes de su preferencia.<sup>52</sup>

#### **4.2.3** Tendencia del entorno Regulatorio y/o Normativo

La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica lidera en la actualidad la Unidad Sectorial de Normalización del sector gastronómico – USNA y se encarga de coordinar junto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el trabajo para la expedición de las normas técnicas de calidad del sector. Las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) son “códigos de voluntaria aceptación que el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec), como máximo organismo de normalización, crea para un determinado sector, entre éstos, Hoteles y restaurantes”.

Estas normatividades, aunque no son de obligatorio cumplimiento, si brindan un soporte para el cumplimiento de la normatividad vigente relacionada con el sector, además de servir como una herramienta de medición, que, de ser cumplidas, servirán para la categorización de los establecimientos que las hayan aceptado.

El no estar en un proceso de certificación de calidad con el Icontec no acarrea sanción alguna para el establecimiento. Pero sí es un factor importante en el posicionamiento del negocio, la confianza del cliente y la recordación de la marca ante el comercio. Al ser evaluadas estas normas, se provee para los establecimientos la asignación de estrellas permite que este pueda realizar publicidad acerca de su categorización, además de ser un elemento diferenciador

---

<sup>52</sup> VANGUARDIA LIBERAL. Estamos cambiando la forma de pedir domicilios. [En línea] [Consultado en agosto de 2015]. Disponible en: <<http://www.vanguardia.com/economia/local/315195-estamos-cambiando-la-forma-de-pedir-domicilios>>

en el mercado que le proporciona al cliente confiabilidad y promueve la calidad de los diferentes restaurantes del sector.

✓ **NORMAS TÉCNICAS SECTORIALES DEL SECTOR GASTRONÓMICO**<sup>53</sup>

- **Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 001.** Establece requisitos para la preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción.
- **Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 002.** Establece los requerimientos para el servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos.
- **Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 003.** Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad, 2002.
- **Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 006.** Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica, 2012.
- **Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007.** Norma sanitaria de manipulación de alimentos.
- **Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 009.** Seguridad industrial para restaurantes.
- **Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 011.** Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes.

---

<sup>53</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Normas Técnicas Sectoriales Colombianas NTC USNA. Bogotá D.C.: El instituto, 2005, 36p

#### 4.2.4 Tendencia del entorno Socioeconómico

El principal recurso para la creación de este proyecto son los alimentos, insumos, cuyo precio es variable debido a las condiciones cambiantes de la oferta y demanda tanto a nivel nacional como internacional. Tales variaciones son evidenciadas en el informe del Índice de Precios al Consumidor (IPC), instrumento estadístico que permite medir la evolución a través del tiempo, de los precios de un conjunto de bienes y servicios representativo del consumo final de los hogares del país.

Según el DANE<sup>54</sup>, el promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo registró en octubre 2015 un crecimiento del 0,68%, superior en 0,52 puntos porcentuales al registrado en el mismo mes de 2014 cuando llegó a 0,16%. En lo corrido del año 2015 se registró una variación de 5,47%. Esta tasa es superior en 2,22 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior (3,25%). Entre noviembre de 2014 y octubre de 2015, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 5,89%, que hoy se enarbola como la más alta en los últimos seis años y medio; solo superada por la de marzo del 2009, cuando llegó a 6,1 por ciento.

---

<sup>54</sup>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Información de IPC para el mes de octubre. [En línea] [Consultado 18 de septiembre del 2015] Disponible en: <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp\\_ipc\\_oct15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_oct15.pdf)>

**Tabla 1. IPC. Variación mensual, año corrido y doce meses. Total, nacional**

2005 - 2015 (Octubre)							
Años	Variación %			Años	Variación %		
	Mensual	Año corrido	Doce meses		Mensual	Año corrido	Doce meses
2005	0,23	4,66	5,27	2011	0,19	3,15	4,02
2006	-0,14	4,00	4,19	2012	0,16	2,48	3,06
2007	0,01	4,68	5,16	2013	-0,26	1,89	1,84
2008	0,35	6,90	7,94	2014	0,16	3,25	3,29
2009	-0,13	1,98	2,72	<b>2015</b>	<b>0,68</b>	<b>5,47</b>	<b>5,89</b>
2010	-0,09	2,31	2,33				

**Fuente.** DANE (octubre 2015)

Producto a la volatilidad del dólar y el alto impacto de los cambios climáticos generados por el Fenómeno del Niño, fue precisamente el rubro de alimentos entre el grupo de gastos de la canasta familiar, el de mayor crecimiento, siendo incluso el único por encima del IPC en el mes de octubre con una variación del 1,4% de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas, hasta situarse su tasa interanual en el 8,8%, contrastando con el descenso de los precios de Ocio y Cultura del -0,1%, y una variación interanual del 6,9%. (Ver figura 12).

Así mismo, el DANE registró entre tanto, que el subgrupo con mayor variación presentada fue el de hortalizas y legumbres (32,02 %), en contraste con la de menor variación que fue tubérculos y plátanos (-2,00 %). Los gastos básicos con mayores incrementos en los doce meses fueron: frijol (74,72 %); yuca (61,44 %); otros tubérculos (60,87 %); otras hortalizas y legumbres secas (42,22 %) y otras hortalizas y legumbres frescas (32,98%).

**Figura 12. Comportamiento IPC**

IPC - Alimentos y bebidas no alcohólicas 2015						
	Interanual		Acum. desde Enero		Mensual	
Octubre 2015	8,8%		8,3%		1,4%	
Septiembre 2015	7,3%		6,9%		1,3%	
Agosto 2015	6,1%		5,7%		0,8%	
Julio 2015	5,7%		4,9%		-0,1%	
Junio 2015	6,2%		5,0%		-0,2%	
Mayo 2015	6,2%		5,2%		-0,3%	
Abril 2015	7,7%		5,5%		1,0%	
Marzo 2015	7,4%		4,5%		1,2%	
Febrero 2015	6,8%		3,3%		1,8%	
Enero 2015	5,4%		1,5%		1,5%	
Diciembre 2014	4,7%		4,6%		0,1%	
Noviembre 2014	4,9%		4,5%		0,1%	
Octubre 2014	4,3%		4,4%		-0,0%	

**Fuente. DANE**

Dichos registros estadísticos manifiestan una tendencia en el alza del precio de alimentos, alza que tiene incidencia en el aumento del costo de producción de la propuesta de valor, y que goza de gran importancia en el marco de la planeación financiera.

### 4.3 FUERZAS DEL MERCADO.

#### 4.3.1 Segmentos del mercado

Al hacer un análisis de la evolución del mercado desde los años ochenta hasta el momento, se concluye que la capacidad de compra real en el mundo se ha multiplicado casi por seis. El mercado actual es inmenso, comparado con el de antaño, llegando a convertirse para el emprendedor en un desafío excepcional.

El consumidor postmoderno se ha convertido en un actor especializado a la hora de tomar decisiones de compra. En el contexto de la industria alimentaria y su costo, se hace notable el fenómeno de su desplazamiento por gastos ajenos por causa de

su costo; sin embargo, esta tendencia se está revirtiendo debido a que en las últimas dos décadas las personas están alimentándose más por fuera de sus hogares.

En la actualidad se hace notable el incremento en la adquisición de servicios antes que de productos, esto muestra la razón por la cual, antes, la industrialización que en los años 80 contaba con una participación promediaba del 24% del PIB, hoy Colombia se encuentra en un proceso de “desindustrialización” que ha generado una pérdida de la importancia del valor agregado de este sector , con relación al valor total generado por todos los sectores productivos (PIB), y una caída relativa del empleo en ese sector, con respecto al empleo total alcanza tan solo el 12%<sup>55</sup>, como lo muestra la figura 13. Esto se refleja en el caso de la alimentación, pues la gente prefiere hoy comprar comida hecha, antes que prepararla.

**Figura 13.** Participación de la Industria Manufacturera en el PIB



**Fuente.** Dane

<sup>55</sup> REVISTA INALDE. Desindustrialización: El debate. [En línea]. [Consultado en septiembre de 2015]. Disponible online en: <<http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/revista-inalde/detalle-blog/ic/desindustrializacion-el-debate/icac/show/Content/>>

#### 4.3.2 Necesidades y demandas

Para deducir el comportamiento de un consumidor, la percepción que tiene acerca de un producto y sus hábitos de compra, requiere mucho más que simplemente encuestas y bases de datos, sino que además se hace necesario el tener una comprensión de la macroeconomía, de la propuesta de valor como tal, de las necesidades del potencial comprador y del entorno que le rodea.

Para Fabián García, vicepresidente corporativo de Raddar, “lo que hay que hacer es segmentar desde afuera: entender el grupo de consumidores para llevar nuestra estrategia dentro de la compañía. Un empresario debe preguntarse desde un comienzo qué quiere entender de su consumidor potencial, por qué lo quiere entender, cómo debe estudiarlo, cuándo y a quién debe medir, si su compra es emocional, racional o intuitiva”. Con base en esta información se desarrolla un producto.<sup>56</sup>

Dentro del marco del mercado actual algunas necesidades y/o características básicas son:

- **Consumo de alimentos saludables.**

En los últimos años el consumidor se caracteriza principalmente preocupa por comer saludablemente ya sea con el fin de evitar el deterioramiento de la salud, o de cuidar su apariencia estética.

- **El hogar como lugar de entretenimiento.**

Teniendo en cuenta que una de las problemáticas más percibida por los bumangueses es la sensación de inseguridad, en los últimos años la casa se ha convertido para muchas personas como el lugar preferido para divertirse; evitando

---

<sup>56</sup> REVISTA CATERING. A la conquista de un consumidor especializado. [En línea] [Consultado en septiembre de 2015]. Disponible en: <<http://catering.com.co/gestion-horeca/marketing-gastronomico/a-la-conquista-de-un-consumidor-especializado/>>

así gastos y garantizando para ellos un ambiente más seguro. Es la oportunidad para prestar servicio de domicilios.

- **Democratización del lujo.**

El aumento del poder adquisitivo de los colombianos le permite acceder a lujos. Disfrutar de un buen restaurante puede considerarse un lujo. Los consumidores buscan opciones sofisticadas e innovadoras que brinden cierto sentimiento de exclusividad y lujo. No un lujo donde primen los excesos, sino más bien algo notable y a la vez sobrio, con un estatus apropiado y un ambiente placentero para el consumidor. En este marco de referencia la exclusividad se torna como una óptima propuesta de valor en la mente del consumidor de comida asiática gourmet.

- **Estilo de vida multicultural.**

La influencia de las comunicaciones y la globalización impulsa a los consumidores a adoptar estilos de vida abiertos a experiencias gastronómicas de tipo internacional.

- **Escasez de tiempo**

La falta de tiempo es catalogada como uno de los problemas que más agobian a nuestra sociedad postmodernista, sin importar el tipo de actividad que desempeñan las personas, a los seres humanos siempre nos aquejará la “falta de tiempo”, un tiempo que, en lugar de gastarlo, se puede invertir para obtener beneficios.

- **Movilización.**

El teletrabajo está en auge. Muchos, empresarios, comerciantes y empleados, no quiere movilizarse y, si lo hacen, las personas prefieren desayunos, almuerzos y comidas de trabajo. Este ítem está relacionado también con el aprovechamiento del tiempo.

- **Web 2.0 como una necesidad.**

El ciberespacio nos ha ubicado en un mundo en que los consumidores cada vez están más conectados y comunicados al instante mediante dispositivos que pueden estar en su escritorio o en su bolsillo. Según un estudio realizado por la firma especializada en mercados y consumo Euromonitor International<sup>57</sup>, el país también ocupa el sexto puesto entre el total de países incluidos en el estudio en uso del celular como dispositivo para comprar.

La cultura japonesa es mundialmente reconocida, por el respeto y la seriedad de sus productos, atributos atractivos para el consumidor y que están relacionadas indiscutiblemente con la idea de exclusividad.

#### **4.3.3 Cuestiones del mercado**

Los componentes primarios para la realización del diagnóstico del mercado son: el aumento de la población en edad de laborar y que se encuentre económicamente activa, el total de personas trabajando, el número de hogares y su composición, entre otros.

Según Rafael España, director económico de FENALCO, los hogares de más de cinco personas representan en el país el 25,1% de la población; los unipersonales van en aumento, llegan al 13,2%, y los hogares conformados por dos personas alcanzan el 17,9%. “Algunos desafíos se presentan en hogares con parejas de un mismo sexo y en familias grandes, cuya composición presenta variedad de gusto”, afirma.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> EL TIEMPO. Las compras por celular ganan terreno en los mercados [En línea]. [Consultado 16 de agosto 2015] Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/comercio-en-linea/15912095>>

<sup>58</sup> REVISTA CATERING. A la conquista de un consumidor especializado. Consultado en septiembre de 2015. [En línea] [Consultado 13 de septiembre del 2015]. Disponible en: <<http://catering.com.co/gestion-horeca/marketing-gastronomico/a-la-conquista-de-un-consumidor-especializado/>>

Se ha observado que los hogares unipersonales, se encuentran ubicados entre los estratos 3 y 5, sumada a esta característica, tienen entre sus preferencias particulares el tener un sentimiento de seguridad y el hacer de la cocina un lugar de socialización, convirtiéndose así en un óptimo mercado objetivo para los servicios a domicilios. Este tipo de personas prefiere las presentaciones de productos en dosis personales, larga vida y empaques al vacío.

Rafael España confirma, que se está empezando a marcar una tendencia novedosa en los consumidores de altos ingresos, estableciéndose como “gastrosexuales”, que son personas que comparten con sus amigos y seducen a su pareja a través de la gastronomía. Estos consumidores son amantes del refinamiento, la limpieza y el orden. Teniendo en sus utensilios, su tesoro, y haciendo de la cocina es un lugar especial para su vivencia personal.

Colombia tiene una población de 45 millones de habitantes, compuesta por 12,7 millones de hogares, que se encuentran concentrados en ciudades y municipios. Manifestando con el paso de los años cambios en nuestra altura promedio y la tasa de fecundidad. Actualmente nuestro país registra un crecimiento heterogéneo, en el que, la población infantil crece muy lento, la joven está decreciendo y el segmento de adultos y tercera edad está creciendo. Adicionalmente, existen grandes diferencias por las costumbres regionales en el país.

En cuanto a los niveles de ingreso de los colombianos, un estudio realizado por el hoy ministro de salud, Alejandro Gaviria, muestra que en los últimos 13 años la economía ha crecido, el desempleo ha bajado y el Estado les ha tendido la mano a familias desfavorecidas, erigiendo un puente para salir de la miseria.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> REVISTA SEMANA. Colombia un país de clase media. [En línea] [Consultado en mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-un-pais-de-clase-media/427747-3>>

En 2002, más de la mitad de los colombianos ganaba menos de cuatro dólares al día, lo cual los ubicaba en la pobreza. De estos, el 17,7 % estaba en la pobreza extrema. Hoy el índice de pobreza se ha reducido a un 28,5 % y el de pobreza extrema a un 8,1. Esta movilidad ha dado a luz una silenciosa pero poderosa revolución social.

Los registros aportados por el DANE reportan que Colombia ha tenido mejor desempeño económico en los últimos cinco años. La pobreza ha bajado del 36 al 19%; las cifras, a agosto de 2013, indican un crecimiento del 3,7% del comercio detallista; la inflación en los productos de la canasta familiar es negativa. “Todos los indicadores apuntan a que, en la última década, hay un aumento de calidad de vida en Colombia”

Estos cambios en los factores demográficos se hacen evidentes en el nivel de vida de los colombianos. La diversidad étnica en nuestro país cada vez es mayor, la condición actual de nuestro país permite que vengan personas de diversas partes del mundo, instalándose, ya sea de forma temporal o permanente, y se mezclan con la población local. El mejoramiento de la calidad de vida, hace que los colombianos viajen más, amplíen sus horizontes, y se dispongan a probar nuevas y excitantes gastronomías.

## **4.4 FUERZAS DE LA INDUSTRIA**

### **4.4.1 Barreras de entrada para nuevos jugadores**

El estudio de las barreras de entrada es muy importante a la hora de emprender en el mercado, ya que sirve para analizar la dificultad que existe para las startups para entrar en la industria. Teniendo en cuenta que, al superar estas barreras de entrada, existirá una mayor posibilidades de mantenerse en el mercado, pero que, en caso de barreras de entrada bajas, existirá el riesgo de un aumento próximo de nuevos

competidores, teniendo como consecuencia una alta probabilidad de que en el futuro se reduzcan las utilidades de la empresa lo cual Para establecer las barreras de entrada al mercado, se hace necesario analizar seis variables muy importantes:

- **Economía de escalas.** Los establecimientos gastronómicos tienen cierto grado de dificultad para establecer economías de escala, a menos que tenga dentro de sus prioridades la expansión del negocio, ya sea a través de franquicias o de sucursales; con el fin de disminuir costos de compra, de producción y de logística. Sin embargo, esta barrera no representa una amenaza fuerte para el funcionamiento de nuevos jugadores en este sector.
  
- **Diferenciación del producto.** El sector gastronómico se caracteriza en nuestro país por la alta competencia y la marcada oferta (un océano rojo lleno de competidores y sustitutos en el mercado, con varios de ellos como competencia directa con una marca ya posicionada), este fenómeno hace necesario para el nuevo jugador el buscar estrategias para hacer que sus productos tengan una diferencia manifiesta entre los consumidores a través del fortalecimiento de su propuesta de valor como marca, una marca que no solo le identifique, sino que además despierte los sentidos del consumidor en forma favorable, proveyendo para el emprendedor herramientas para mantenerse en competencia. Esta barrera tiene una alta ponderación entre las barreras de entrada.
  
- **Requerimiento de Inversión de Capital.** Una gran barrera de entrada para incursionar en el sector gastronómico se constituye en las altas inversiones para entrar a competir con los establecimientos que actualmente dominan el mercado (infraestructura, publicidad). Sin embargo se debe tener en cuenta que debido a la naturaleza de este proyecto de tipo delivery, el costo de infraestructura sería reducido de forma sustancial, permitiendo a la propuesta de valor destacarse por un menor costo operativo.

#### 4.4.2 Proveedores

Para analizar el poder de negociación con los proveedores y la influencia que pueden ejercer en el desarrollo de la propuesta de valor en el mercado se hace necesario conocer la naturaleza de los insumos necesarios para la realización de platos tradicionales de la cultura asiática, teniendo tanto en el arroz como el pescado como actores principales de esta dieta. Para la realización de platos exclusivos de esta cultura, se necesitan productos tales como: arroz para sushi (sushi meshi), vinagre de arroz, pescado fresco (Atún, Salmón, Bonito, Caballa, Besugo, Anguila, etc), mariscos (Langostino, cangrejo, pulpo, calamar,etc) salsa de soya, algas Nori, Wasabi, semillas de sésamo, jengibre, vino de arroz (mirín), vegetales, Tamago, queso Filadelfia, entre otros.

Es evidente que algunos de los insumos antes mencionados tienen proveedores específicos, teniendo en cuenta que son productos importados en algunos casos. Dentro de este grupo de proveedores se encuentran entre otras empresas tales como:

- Comercializadora ANMAR Ltda.
- Compañía Pesquera del mar SAS
- Comercializadora BEST CHOICE Ltda.
- Almacenes ÉXITO
- Impormar Bucaramanga
- Alimentos M&ller SAS
- Glomarpez SAS
- Distribuidora Pargomar SAS

Al analizar las características fundamentales de esta fuerza y su incidencia en el costo de elaboración de los productos, se hace necesario establecer alianzas estratégicas con proveedores que garanticen bajos costos en la adquisición y transporte de insumos.

#### 4.4.3 Clientes

Los clientes representan la razón de ser de todo negocio, siendo ellos los que finalmente deciden si les interesa o no les interesa adquirir nuestra propuesta de valor para la satisfacción de sus gustos y necesidades. El estudio desarrollado en cuanto a gustos y necesidades de los clientes, informó que dentro de las principales necesidades del cliente se encuentran, la de comer saludable, el deseo de tener estilos de vida multiculturales, la falta de tiempo, la tendencia de no movilización por parte de algunos para comer y la democratización del lujo, entre otros; razón que manifiesta una creciente demanda de alimentos asiáticos de tipo gourmet por parte de los bumangueses. Esto hace que la incertidumbre de agradar al cliente no es tan alta, lo que supone un mercado no tan concentrado. Lo más importante es cautivar al consumidor con una óptima propuesta de valor que busque fidelizar el nicho de mercado.

#### 4.4.4 Competencia

Es importante señalar que para el caso de un restaurante, son competencia todos aquellos establecimientos que ofrecen algún tipo de comida independientemente de su tipo. Ya que el mercado potencial puede optar por escoger cualquiera de las opciones para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, para el estudio de esta fuerza solo se consideran competidores directos, es decir todos los restaurantes, bares, deliverys, supermercados, o cualquier entidad que ofrezca solo describe aquellos proveedores e experiencias gastronómicas que tengan algún tipo de semejanza con la del proyecto en cuestión. Encontrando entre otros:

- **SUSHI VAKUZA DELIVERY (Servicio a domicilio).** Establecimiento conformado desde el año 2010, dentro de sus desventajas principales encuentra la baja participación en redes sociales, además de una página web poco atractiva y

sin mantenimiento reciente. Los pedidos se realizan por medio de llamadas. Su principal fortaleza reside en el precio de sus productos.

- **RESTAURANTE BIANKO WOK SUSHI BAR calle 47 No 29-74.** De los competidores actuales, este restaurante se ha consolidado como uno de los más fuertes, autodenominándose como establecimiento SLOW FOOD. Teniendo ya una marca posicionada en el AMB e incluso expandiendo su alcance por medio de franquicias, ya posicionadas en Bucaramanga (Cabecera y CC Cacique) y una franquicia en la ciudad de San Gil. Teniendo dentro de sus oferta la realización de eventos, Chef en vivo, promociones, etc. Este restaurante ofrece entre sus servicios la modalidad delivery, registrando su marca para pedidos mediante la APP domicilios.com
- **WASABI SUSHI HOUSE Cra 36 No 38-52.** Restaurante creado desde 2012, con variedad de productos como su principal fortaleza.
- **KYOTO SUSHI BUCARAMANGA (Servicio a domicilio).** Restaurante tipo delivery creado en septiembre del presente año. Nuevo jugador en el mercado de la comida asiática tipo gourmet. Incursiona en la modalidad delivery utilizando la aplicación Appetitos.com.
- **NARUTO SUSHI BAR Cra. 25 #73-53 Cañaveral.** Restaurante creado a finales de 2013. Compite de forma directa con su similar Bianco en la conquista del paladar de los amantes de la comida oriental en el AMB. Como principal herramienta para el posicionamiento de su marca, ha invertido esfuerzos en el fortalecimiento de su marketing digital. Tiene como herramienta de pedidos tipo delivery la aplicación Appetitos.com.
- **WAKAI SUSHI ROLLS SAS Cra 24 # 30 – 33 (Floridablanca).** Constituido como establecimiento gastronómico a finales de 2013. Con un precio de sus

productos levemente mayor a su competencia, sin embargo, se encuentra rezagado con estos en cuestiones de marketing e instalaciones, Utiliza para pedidos la aplicación Appetitos.com.

- **SUSHIPOP CHIKENPOP (Servicio a domicilio)** Nuevo jugador en el mercado creado en septiembre del presente año, bajo la modalidad delivery, aunque solo utiliza las llamadas como herramienta para la realización de pedidos. Su incursión en las redes sociales aún es casi imperceptible.

La reciente entrada de dos nuevos jugadores al mercado nos permite observar que este es un tipo de negocio es apetecible por los emprendedores; situación que causa que el grado de rivalidad entre los competidores se haya aumentado. Esta tendencia nos indica la necesidad de diseñar estrategias que provean ventajas competitivas para el sostenimiento y crecimiento en el sector, teniendo en cuenta que mientras a mayor cantidad de competidores, mayor probabilidad de acciones estratégicas por parte de estos, así como también mayor dificultad para generar ventajas competitivas el mercado.

#### **4.4.5 Productos sustitutos**

La alimentación hace parte del grupo de necesidades fisiológicas del hombre, sin embargo, el cómo de hacerlo, e incluso el lugar donde decide satisfacer esta necesidad pasa a convertirse en decisión de cada consumidor, a diferencia de la decisión de compra de otros productos que está generalmente determinada por la calidad y el servicio de dónde son adquiridos. En la gastronomía se pueden encontrar una gran variedad de productos sustitutos dentro de una misma categoría de precios.

Bucaramanga se ha destacado en los últimos años como una óptima plaza para el sector gastronómico, teniendo dentro de sus establecimientos más de 700

restaurantes destacados<sup>60</sup> entre la multitud de establecimientos registrados en la cámara de comercio. La competencia por el gusto de los santandereanos es cada vez mayor; según reporte de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el 2014, nuestro departamento tuvo un aumento en el número de establecimientos gastronómicos en 1789 unidades<sup>61</sup>, de los cuales la mayoría fueron constituidos legalmente en el AMB. Situación tal pondera esta fuerza como la de mayor presión para el desarrollo de la propuesta de valor dentro de mercado.

---

<sup>60</sup> GUIA DE RESTAURANTES EN BUCARAMANGA. Lista de Restaurantes en Bucaramanga [En línea] [Consultado el 25 de Octubre del 2015]. Disponible en: <<http://www.bucaramanga.com/listing/guide/guia-de-restaurantes>>

<sup>61</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Constitución de empresas en Santander 2014. [En línea] [Consultado 24 de mayo del 2015]. Disponible en: <<http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2015/Constituidas%202014.pdf>>

## 5 ESTUDIO DE MERCADO

### 5.1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

Colombia ha encontrado en la gastronomía un sector que, poco a poco, se convierte en uno de los actores destacados en el desarrollo de la economía, razón de esto la competencia por la conquista del paladar de los colombianos cada vez es más fuerte, sin embargo encontramos que actualmente el arte culinario japonés empieza a estar de moda, perfilándose como una opción destacada en las grandes ciudades del país, donde el consumidor empieza a cautivarse por la sofisticación traída del Lejano Oriente, el refinamiento de sus platos, el concepto de alimentación saludable propio de esta cultura y el aura de prestigio que estos emanan debido a sus técnicas de preparación.

#### 5.1.1 Necesidad de información

Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar, evaluar, monitorear y mejorar su comprensión como proceso.<sup>62</sup>

La razón de ser de la realización de una investigación de mercados en el marco de este proyecto es fundamentalmente obtener información primaria y secundaria, que provea respuestas al emprendedor y permita determinar cuál es la mejor forma de adaptar el modelo de negocio, para satisfacer tanto las necesidades como las

---

<sup>62</sup> MALHOTRA. Naresh. Investigación de mercados: Definición de investigación de mercados. Pearson Prentice Hall, 2008. 7p.

preferencias prioritarias del consumidor, buscando tomar decisiones acertadas y asertivas que provean una rentabilidad sostenible.

Mediante esta herramienta tendremos insumos que nos permitirán responder dudas actuales tales como:

¿Qué percepción tienen los bumangueses de los platos asiáticos de tipo gourmet?

¿Cómo estructurar el enfoque de este negocio para que sea viable y sostenible?

¿Cuál es el perfil del mercado objetivo?

### **5.1.2 Objetivo General**

Realizar un estudio de mercados que permita conocer las características del consumidor, su comportamiento, necesidades, gustos y percepción de la gastronomía asiática tipo gourmet, para determinar la demanda potencial, así como productos a ofertar.

### **5.1.3 Objetivos Específicos**

- ✓ Establecer el mercado potencial objetivo del proyecto en la ciudad de Bucaramanga para la realización de una investigación de mercados.
- ✓ Determinar los aspectos, preferencias y prioridades de gustos del mercado objetivo en cuanto a su alimentación.
- ✓ Determinar las razones y la frecuencia con la que los consumidores prefieren alimentarse con productos elaborados fuera de su hogar.

- ✓ Determinar el grado de aceptación por parte de los Bumangueses a la creación de un establecimiento que se encargue de comercializar comida asiática tipo gourmet bajo la modalidad delivery.
- ✓ Establecer el precio promedio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los platos ofrecidos en un restaurante de esta modalidad, para establecer estrategias de precio que puedan generar una ventaja competitiva.
- ✓ Diseñar estrategias de marketing digital que sirvan como soporte para posicionar la marca en el mercado.

## **5.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El proceso de investigación requiere de una metodología que plantee los patrones para alcanzar los objetivos de una manera formal y ordenada, a partir de resultados confiables. Teniendo en cuenta este aspecto, la metodología a seguir para realizar la investigación de mercados en este proyecto será:

- Búsqueda de información y definición del mercado objetivo por medio de una investigación de tipo exploratorio.
- Selección y diseño del instrumento apropiado para la recolección de información.
- Diseño y determinación de la muestra para la investigación de mercados.
- Aplicación del instrumento y recopilación de la información.
- Análisis de resultados.

- Formulación de planes de acción y estrategias de marketing.

### **5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE MERCADO.**

#### **5.3.1 Tipo de Investigación**

La investigación de mercados a realizar comprenderá dos etapas; caracterizándose la primera de ellas por una investigación exploratoria para el desarrollo del estudio de pre factibilidad a través de datos secundarios, que permita sentar las bases y dar los lineamientos generales que permitan que nuestro estudio sea lo más completo posible. La investigación exploratoria servirá para proporcionar al proceso un panorama amplio y general acerca del fenómeno a indagar.

Después de la realización de la investigación exploratoria se procede a la realización de una investigación de tipo concluyente, ya más formal y estructurada, que permita comprobar las hipótesis planteadas anteriormente, y que sirva como soporte para la toma de decisiones racionales.

En esta etapa investigativa se hará recolección de datos provenientes de una muestra representativa de la población del mercado objetivo, por medio de la encuesta como herramienta idónea, y se realizará un análisis cuantitativo posterior de la información obtenida.

Cabe destacar que el diseño de investigación concluyente está dividido en tres categorías que son: descriptiva, predictiva y causal. Sin embargo, para el estudio se realizará una investigación descriptiva transversal sencilla. Se utilizará el diseño descriptivo transversal simple, en lugar del transversal múltiple, debido a que solo se requerirá una única muestra de la población para adquirir información una sola vez.

### 5.3.2 Identificación del Mercado

#### Segmento de Mercado

Es necesario tener en cuenta que una adecuada estrategia de segmentación permitirá a los productores evitar una competencia frontal en el mercado, mediante la diferenciación de ofertas, no sólo sobre la base de precio sino también de características del producto, mensajes publicitarios y método de distribución, es decir, diferenciación de ofertas de la mezcla de marketing<sup>63</sup>

La zona geográfica que será atendida por la propuesta de valor inicialmente es la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, que comprende los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta.

**Figura 14.** Población Área Metropolitana

POBLACIÓN ÁREA METROPOLITANA		
MUNICIPIOS	HABITANTES	%
Bucaramanga	527913	47%
Floridablanca	265407	24%
Girón	180377	16%
Piedecuesta	149248	13%
<b>TOTAL AMB</b>	<b>1122945</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** DANE

Una de las razones por las cuales se hace evidente la realización del estudio de mercado para una zona como esta, se debe a que en los últimos años Bucaramanga y su área metropolitana han llegado a consolidarse como principales protagonistas del Boom de las ciudades intermedias colombianas.

---

<sup>63</sup> REVISTA UNAB. Segmentación de mercados: Buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas. [En línea] [Consultado en septiembre de 2015]. Disponible en: <<http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=marketing&page=article&op=view&path%5B%5D=770&path%5B%5D=746>>

Y es que según fue expuesto en el Séptimo Foro Urbano Mundial realizado en Medellín<sup>64</sup> a pesar de que Bucaramanga es una ciudad apartada de los ejes que mueven el país, trepada a casi 1.000 metros de altura sobre la escarpada cordillera Oriental. No ha tenido en esta característica un obstáculo para que muestre impresionantes índices de desarrollo, que hacen incluso sonrojar a las grandes capitales que lo han tenido todo para salir adelante. La Ciudad Bonita tiene el segundo mejor ingreso per cápita de Colombia, con 1,8 millones de pesos al mes; un índice de pobreza extrema de 1,2 por ciento cuando el promedio nacional alcanza el 10,4 por ciento; un Coeficiente Gini (que mide la desigualdad) de 0,432 frente al 0,539 nacional; una tasa de desempleo de 7,7, 2 puntos por debajo del resto del país y que creció 3,6 por ciento en 2012.

Miles de personas se reúnen en el Foro para discutir sobre ciudades inclusivas, que se esfuerzan para cumplir con los Objetivos del Milenio, tomando a Bucaramanga como un ejemplo. Destacando como su estrategia el haber transformado sus debilidades en fortalezas. Al ser una capital apartada, forjó un mercado regional robusto, diversificado y democrático. Destacando además que en toda el Área Metropolitana, que reúne los municipios de Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca y Girón, hay más de 43.000 microempresas de calzado, joyería, metalmecánica y confección. La economía cuenta con un vivero de 15 universidades y más de 60.000 estudiantes.

---

<sup>64</sup> REVISTA SEMANA. El 'boom' de las ciudades intermedias. [En línea] [Consultado 2 de Marzo del 2015] Disponible online en: <<http://www.semana.com/nacion/articulo/las-ciudades-medianas-de-colombia-viven-un-momento-de-auge/382710-3>>

## Perfil del consumidor

Teniendo en cuenta las características de la propuesta de valor a desarrollar en este proyecto, el perfil del consumidor que será cautivado como nicho de mercado está determinado a partir de hombres y mujeres , dentro de un rango de edades entre los 20 a los 50 años, vecinos de Bucaramanga, de estrato socioeconómico 3, 4, 5 y 6, ya sean empleados, capitalistas, estudiantes o simplemente pertenecientes a la población económicamente inactiva, que tengan dentro de sus características particulares un ritmo de vida agitado, con poco tiempo para las labores de la cocina y cuya opción principal para resolver este problema es la alimentación elaborada por fuera del hogar, pero con gustos bien determinados por la comida saludable.

## Mercado objetivo

Según el informe de proyecciones poblacionales del DANE<sup>65</sup>, Santander cuenta al 2015 con una población de 2.061.079 habitantes y un crecimiento poblacional proyectado del 3,9%, para el periodo 2012-2020. El AMB, está conformada por los municipios de Bucaramanga aporta el 47% de la población urbana, Floridablanca el 24%, Girón el 16%, y Piedecuesta el 13%, cuenta con 1.122 945 habitantes para el mismo año, es decir, representa más del 50% de la población total del departamento.

Sin embargo, de este universo de personas, del número de hombres y mujeres que tienen un rango de edades entre los 20 y 50 años, según las proyecciones realizadas por el DANE asciende a 524.448 que equivale al 47% de la población del Área Metropolitana de Bucaramanga. Ahora bien, en términos socioeconómicos y en lo que tiene que ver con la estratificación de la población el 12,1% del total de

---

<sup>65</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Censo Poblacional; proyecciones de población. [En línea] [Consultado 12 de Mayo del 2016] Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>>

las personas que habitan en el AMB se ubica en el estrato 1, el 22% en el estrato 2, el 37,1% en el estrato 3, el 19,4% en el estrato 4, el 2,6% en el estrato 5 y el 1,7% en el estrato 6.

Es decir que el 60,8 % de los vecinos del Área Metropolitana de Bucaramanga pertenecen a los estratos 3, 4, 5 y 6. Al consolidar los datos teniendo en cuenta las diferentes variables de segmentación establecidas en el perfil del consumidor, el mercado potencial en cifras para los cuatro municipios del Área Metropolitana está conformado por 318.864 habitantes.

**Figura 15. Población**

POBLACION BUCARAMANGA				POBLACION PIEDECUESTA			
RANGOS EDAD	AÑO 2015			RANGOS EDAD	AÑO 2015		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL		HOMBRES	MUJERES	TOTAL
20-24	22.767	21.826	44.593	20-24	6.560	6.623	13.183
25-29	23.095	22.264	45.359	25-29	6.121	6.310	12.431
30-34	22.774	22.223	44.997	30-34	5.336	5.959	11.295
35-39	18.101	18.990	37.091	35-39	4.802	5.304	10.106
40-44	15.226	17.505	32.731	40-44	4.436	5.110	9.546
45-50	18.807	22.748	41.555	45-50	5.523	6.493	12.016
TOTAL HABITANTES ENTRE 20-50 AÑOS			246.326	TOTAL HABITANTES ENTRE 20-50 AÑOS			68.577

POBLACION FLORIDABLANCA				POBLACION GIRON			
RANGOS EDAD	AÑO 2015			RANGOS EDAD	AÑO 2015		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL		HOMBRES	MUJERES	TOTAL
20-24	11.377	10.956	22.333	20-24	8.184	7.933	16.117
25-29	10.710	10.978	21.688	25-29	7.558	7.147	14.705
30-34	10.081	11.269	21.350	30-34	7.078	6.881	13.959
35-39	9.088	10.370	19.458	35-39	6.763	6.431	13.194
40-44	8.412	9.887	18.299	40-44	6.013	5.906	11.919
45-50	10.116	12.325	22.441	45-50	6.868	7.214	14.082
TOTAL HABITANTES ENTRE 20-50 AÑOS			125.569	TOTAL HABITANTES ENTRE 20-50 AÑOS			83.976

**Fuente. DANE**

## 5.4 MUESTRA

Según Marcela Benassini, el muestreo es la parte de la estadística que se ocupa de la selección y el acopio de elementos representativos de cierta población a fin de tener inferencia. A su vez, la población —o universo— es el conjunto de todos los posibles elementos que intervienen en un experimento o en un estudio.<sup>66</sup>

Para el diseño de la muestra que sirve de insumo para la investigación de mercados, se requiere un tipo de muestreo probabilístico que manifieste representatividad, fundamentándose en el principio de equiprobabilidad, lo que significa, que todos los individuos de la población gozarán de la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra y por consiguiente todas las posibles muestras de tamaño “n” tendrán la misma probabilidad de ser escogidas.

La mejor opción para garantizar un muestreo de tales características y que mejor se ajusta a la representación del mercado objetivo para la realización de la investigación de mercados es el muestreo aleatorio estratificado, ya que mediante este tipo se reunirá información por estratos que reúnan características homogéneas para investigar una situación en cada uno de ellos: niveles socioeconómicos, zonas del país, género, grupos de edad y otros.<sup>67</sup>

$$n_{estrato}(i) = \left( \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * \epsilon^2 + (Z^2 * p * q)} \right) * \left( \frac{N_{estrato}(i)}{N} \right)$$

---

<sup>66</sup>BENASSINI, Marcela. Introducción a la Investigación de Mercados: Enfoque para América Latina. Pearson- Prentice Hall. Segunda Edición, 2009. 79p.

<sup>67</sup> Ibid., 190p.

Donde:

N= Tamaño de la población

Z= Valor estadístico basado en el nivel de confianza (para un IDC del 95 %; Z=1,96)

p= Probabilidad de éxito (50%)

q= Probabilidad de Fracaso (50%)

E= Error estimado del muestreo (5%)

$$\bullet \text{ } n_{estrato(3)} = \left( \frac{(318.864) * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(318.863) * (0,05)^2 + ((1,96)^2 * (0,5) * (0,5))} \right) * \left( \frac{194.570}{318.864} \right)$$

$$n_{estrato(3)} = \left( \frac{306237,4}{798,12} \right) * \left( \frac{194.570}{318.864} \right) = (383,7) * (0,61) = \mathbf{234}$$

$$\bullet \text{ } n_{estrato(4)} = \left( \frac{(318.864) * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(318.863) * (0,05)^2 + ((1,96)^2 * (0,5) * (0,5))} \right) * \left( \frac{101.743}{318.864} \right)$$

$$n_{estrato(4)} = \left( \frac{306237,4}{798,12} \right) * \left( \frac{101.473}{318.864} \right) = (383,7) * (0,32) = \mathbf{122}$$

$$\bullet \text{ } n_{estrato(5)} = \left( \frac{(318.864) * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(318.863) * (0,05)^2 + ((1,96)^2 * (0,5) * (0,5))} \right) * \left( \frac{13.636}{318.864} \right)$$

$$n_{estrato(5)} = \left( \frac{306237,4}{798,12} \right) * \left( \frac{101.473}{318.864} \right) = (383,7) * (0,04) = \mathbf{16}$$

$$\bullet \text{ nestrato}(6) = \left( \frac{(318.864) * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(318.863) * (0,05)^2 + ((1,96)^2 * (0,5) * (0,5))} \right) * \left( \frac{8916}{318.864} \right)$$

$$\text{nestrato}(6) = \left( \frac{306237,4}{798,12} \right) * \left( \frac{101.473}{318.864} \right) = (383,7) * (0,03) = \mathbf{11}$$

Sumados los resultados de las muestras por estrato, obtenemos una muestra aleatoria estratificada total de 383 individuos del mercado objetivo.

## 5.5 INSTRUMENTO

La herramienta por excelencia para la toma de datos en la investigación de mercados es la encuesta, basada en un cuestionario realizado a los individuos de la muestra, a quienes se les plantea una variedad de consultas y/o preguntas acerca de su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida.<sup>68</sup>

Para el diseño de la encuesta se siguieron los lineamientos aportados por la metodología aconsejada por Kinneer y Taylor en su libro de Investigación de Mercados. Siguiendo la siguiente estructura:

1. Revisar las consideraciones preliminares
2. Decidir sobre el contenido de las preguntas
3. Decidir sobre el formato de las respuestas
4. Decidir sobre la redacción de las preguntas
5. Decidir sobre la secuencia de las preguntas
6. Decidir sobre las características físicas

---

<sup>68</sup> MALHOTRA. Naresh. Investigación de mercados: Técnicas de encuesta. Pearson Prentice Hall, 2008. 183p.

7. Pre-prueba, revisión y elaboración de borrador final.<sup>69</sup>

## **5.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El correspondiente a los resultados de las encuestas aplicadas según la muestra seleccionada en el marco de muestra puede consultarse en el Anexo A. Análisis e interpretación de resultados.

---

<sup>69</sup> KINNEAR, Thomas-TAYLOR, James. Investigación de Mercados: Enfoque aplicado. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill, 2007. Pág. 350.

## **6 ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO**

### **6.1 TAMAÑO DEL PROYECTO**

Este análisis busca describir la capacidad de la prestación del servicio de comercialización de comida asiática tipo gourmet en el marco del proyecto, basando el volumen de producción en las decisiones tomadas a partir del estudio de mercados, y definir de esta forma la cantidad de servicios prestados para una jornada diaria.

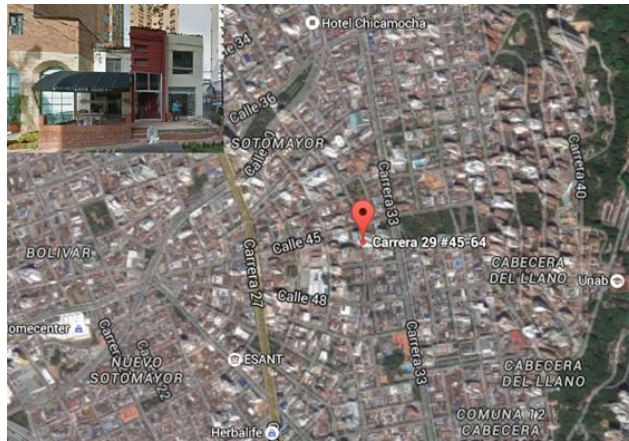
El tamaño de este proyecto está condicionado por la demanda potencial que propone el mercado a la propuesta de valor, además se debe tener en cuenta a que debido a que la infraestructura de este proyecto funcionará, no como restaurante, sino como delivery, repercutirá en la baja influencia del aspecto financiero para su tamaño y capacidad de producción.

#### **6.1.1 Capacidad del proyecto**

### **6.2 Localización**

El proyecto será establecido en la carrera 29 No 45-64 de la ciudad de Bucaramanga, debido a la estratégica ubicación que provee tanto cercanía, como facilidad de acceso vial relativas a las zonas con mayor concentración de clientes potenciales para este mercado, es decir, personas entre 20 y 50 años, pertenecientes a barrios de estratos socioeconómico 3, 4, 5 y 6 de Bucaramanga

**Figura16.** Mapa ubicación Walking Pez Delivery



**Fuente.** Google Maps

### **6.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS**

#### **6.3.1 Recursos Humanos**

Para el desarrollo y funcionamiento del negocio se hace necesario la utilización del recurso más importante de la cadena de suministro, es decir los recursos humanos. Teniendo en este caso la necesidad de un chef especializado en la preparación de comida oriental tipo gourmet. Se hace necesario también el contratar un auxiliar de cocina y una persona que se encargue de la administración de pedidos, así como también el personal domiciliario.

#### **6.3.2 Insumos y Materias primas**

El plato más destacado de la comida asiática tipo gourmet es el sushi, y este a su vez tiene en el arroz su insumo principal, contando también dentro de sus ingredientes prioritarios el nori (alga), sumado a diferentes tipos de ingredientes especializados para el relleno del rollo tales como verduras, pescados y/o mariscos.

A continuación serán descritos algunos detalles de estos ingredientes utilizados en la producción del sushi<sup>70</sup>.

- **Arroz japonés.** El sushi se elabora con un arroz blanco, que suele ser dulce y de grano corto, aderezado con vinagre de arroz, azúcar, sal, alga kombu y vino de arroz (conocido en el Occidente como «sake»).
- **Nori.** Es un alga comestible tradicionalmente cultivada en el Japón, utilizada como envoltura en el sushi. Las hojas de nori gozan de un gran valor nutritivo. Contienen proteínas, minerales, especialmente yodo, y son ricas en vitaminas A, B1, B2, B6, niacina y vitamina C. El nori se tuesta antes de ser usado para comer.
- **Tamago.** Es una tortilla delgada ligeramente dulce, que reemplaza a las láminas de alga.
- **Pescado.** Es muy importante que el pescado utilizado en este plato sea fresco y de buena calidad. Solo el pescado de mar se emplea crudo en sushi; el pescado de río, que está con más frecuencia contaminado con parásitos, se emplea cocido.

Los pescados más utilizados son el atún, el salmón, el bonito, el pargo, el jurel o pez limón y la caballa. La anguila se emplea también, aunque sólo cocida. Las huevas de salmón y de atún se consideran también un plato muy delicado.

---

<sup>70</sup>WIKIPEDIA. Ingredientes del Sushi. [En línea]. [Consultado 17 de agosto 2015] Disponible en: <<https://es.wikipedia.org/wiki/Sushi#Ingredientes>>

- **Marisco.** Se utilizan el calamar, el pulpo, el langostino, el erizo de mar, el abalone y varias clases de almejas.
- **Vegetales.** Se emplea el rábano japonés picado, la soya fermentada, el aguacate, el pepino, el tōfu y las ciruelas encurtidas, entre otras.
- **Carne roja.** Se emplea ocasionalmente la carne de ternera muy tierna o el jamón de cerdo sin curar. La carne se macera antes de utilizarla casi siempre.
- **Huevos:** El huevo de gallina se utiliza ya sea para envolver o como ingrediente; los huevos de codorniz se emplean a veces crudos.
- **Huevas y otros:** El consejo más importante a tener en cuenta es que las huevas nunca deben estar demasiado maduras, ni inmaduras, tienen que ser de buen tamaño, color, sabor, olor y textura.
- **Sushi-zu.** El vinagre de arroz, al que se le añade sal, azúcar y a veces mirin es el principal aderezo del sushi.
- **Shōyu.** Salsa de soja japonesa. Siempre está presente por si el comensal quiere mojar las piezas de sushi en ella.
- **Gari.** Jengibre dulce encurtido y cortado en láminas junto con un poco de wasabi se usa entre bocados de sushi para limpiar el sabor de la boca. Al igual que el vinagre de arroz, el jengibre es un antiséptico natural. Facilita la digestión protegiendo el sistema inmunitario y ayudando al cuerpo a salvaguardarse de la gripe y los resfriados.
- **Shiso.** Es una hierba aromática que se usa igual que el gari.

- **Wasabi.** El wasabi (rábano) verde picante, se utiliza para realzar el sabor del sushi. Es rico en vitamina C, estimula la producción de saliva y facilita la digestión. Tiene poderosas propiedades antibacterianas y es un antiséptico suave.
- **Mirin.** Vino de arroz sin alcohol que sirve para eliminar el sabor a pescado.

### 6.3.3 Necesidades Tecnológicas

- Necesidades tecnológicas para la conservación de insumos y alimentos.

Para la conservación tanto para alimentos como insumos se utilizan dos tipos de métodos:

- ✓ *Físicos.* No afecta la composición química. Entre los métodos más destacados se encuentra la refrigeración-congelación y el empaque al vacío.
- ✓ *Químicos.* Modifican la composición de los alimentos, por medio de la aplicación de sustancias químicas a los productos que se quieren conservar. Este método permite que los alimentos se conserven sin necesidad de la refrigeración – congelación.

Teniendo en cuenta la priorización en la calidad de los alimentos, La selección del método de conservación se debe establecer de acuerdo a los siguientes criterios:

- Maximizar la capacidad de conservación del alimento
- Minimizar los cambios en las características organolépticas
- La esfera de aplicación debe ser amplia
- Costo mínimo y No debe haber perjuicio para la salud.

La Congelación y refrigeración cumplen con todos estos criterios, llegando a ser el método más adecuado en la industria de la conservación de alimentos.

La refrigeración como tecnología de conservación es utilizada en los insumos y alimentos para disminuir la rapidez de las transformaciones microbianas y bioquímicas en estos, de manera que, pueda aumentarse la vida útil tanto de los alimentos frescos como de los elaborados; ya que los alimentos refrigerados conservan las características organolépticas y el valor nutritivo del alimento original.

A su vez, la congelación como método de conservación, inhibe las actividades enzimáticas, micro-organismos, actividad metabólica. La inhibición puede ser total o parcial.

Para el desarrollo de este negocio se hacen necesario la obtención de los siguientes equipos:

- Dos refrigeradoras de 600 Lbs. c/u (1 para vegetales y 1 para pescado y carnes).
- Dos congeladores industriales de 600 Lbs c/u.
- Una nevera de 270 lbs.
  
- *Necesidades tecnológicas para la preparación de alimentos*

La aplicación de fuego o de altas temperaturas a la cocción de alimentos, es una de las principales tecnologías propias de sus métodos de preparación (exceptuando el procedimiento por medio de un horno micro-ondas), donde ya sea el fuego o las altas temperaturas son originados con electricidad o por medio de gases inflamables como el gas propano, aumentando o disminuyendo los tiempos de cocción de acuerdo a las necesidades del proceso.

Dentro de los dispositivos tecnológicos programables y controlables para la preparación de alimentos, se encuentran las estufas a gas, estufas eléctricas, hornos a gas, hornos eléctricos, hornos de micro-ondas, ollas o dispositivos a presión, dispositivos a vapor (baños maría) y las empacadoras al vacío para cocción al vacío.

Para la línea industrial de dispositivos se enfatiza la utilización del acero inoxidable como principal material implementado en la producción de dichos dispositivos tecnológicos, para dar cumplimiento a la normatividad con respecto a la higiene.

Entre los elementos necesarios para la preparación de los alimentos se destacan

- Una mesa de frío.
- Dos mesas de trabajo.
- Una plancha de Sushi y Teppanyaki.
- Balanza electrónica.
- Batidora.
- Licuadora.
- Freidora.
- Cocina industrial.
- Horno micro-ondas.
- Campana extractora de humo.
- Fregadero.
- Olla arrocera industrial de 12 lbs.

Tanto equipos como utensilios de cocina deben contar con un programa de mantenimiento preventivo, un manual de operación, procedimientos de mantenimiento.

- *Utensilios de cocina*

Los utensilios de cocina son aquellas herramientas empleadas en el proceso de preparación, cocción, presentación y consumo de alimentos preparados y servidos en un lugar específico. Los materiales utilizados en la fabricación de estos elementos son de diversas particularidades, dependientes de las características del proyecto y del cumplimiento de la normatividad vigente, donde su principal característica será la resistencia a la corrosión, que no desprendan sustancias peligrosas o tóxicas y que sean de fácil limpieza y desinfección.

Los utensilios de cocina son variados, y se determinan de acuerdo al propósito o tarea específica para el cual se hacen necesarios. De los numerosos trabajos realizados en la cocina resultan las exigencias específicas para cada uno de los artículos. Los detalles determinan qué utensilio de cocina es el apropiado para qué propósito.

Entre los utensilios necesarios para el proyecto se destacan

- Cuchillos para sushi
- Ollas
- Cacerolas
- Sartenes
- Wok
- Tablas de cortar
- Roller sushi
- Espátula Shamoji
- Pinzas para espaldas
- Hanguiris
- Palillos para sushi
- Esteras para sushi
- Afilador de cuchillos
- Moldes para sushi
- *Necesidades de equipos administrativos*

Para el desarrollo del proyecto, es oportuno garantizar el buen funcionamiento y desarrollo de sus actividades administrativas y logísticas, razón por la que requiere de algunos equipos de oficina y/o cómputo como herramienta de trabajo que le permita sistematizar la logística, recepción y distribución de pedidos, documentación de procedimientos, registro de operaciones contables y financieras, digitalización de datos y archivos, comunicación vía Internet e intranet, manejo y consulta de la página WEB, pagos electrónicos y la impresión de informes y documentos, entre otros.

Entre los requerimientos se encuentran:

- Red inalámbrica de internet.
- Equipo de computación.
- Impresora
- Equipos de telefonía fija y móvil.

## **6.4 INGENIERÍA DEL PROYECTO**

### **6.4.1 Descripción Técnica del Producto**

El producto a desarrollar en este proyecto es principalmente el sushi, teniendo en cuenta además que, unas de las características de la propuesta de valor son, la calidad y el corto tiempo de preparación, se escogerán opciones que requieran entre 2 y 8 minutos para el procedimiento. Los insumos utilizados para estos productos serán tanto regionales como importados. Algunos de los platillos serán:

**PRODUCTO No 1. California Roll****Tabla 2. Características técnicas**

<b>CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	Alimento preparado a base de Aguacate, Pepino, Cangrejo, queso crema, Alga Nori, Arroz y Sésamo.	
<b>PRESENTACIÓN</b>	10 rollos	
<b>PESO</b>	250 g.	
<b>COMPOSICIÓN NUTRICIONAL (250 g.)</b>	Calorías totales 310 Kcal.	Colesterol 0,0 mg.
	Grasas totales 6 g.	Sodio 545 mg.
	Grasas saturadas 0,8 g.	Carbohidratos 60 g.
	Fibra 2.7 g.	Proteínas 8,9 g
<b>TIEMPO DE PREPARACIÓN</b>	4 Minutos.	
<b>ADEREZOS</b>	Salsa de anguila y salsa de soya	
<b>RECOMENDACIONES Y CRITERIOS DE CONTROL SANITARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No consumir en caso de alergia a mariscos</li><li>• Consumir el producto en el menor tiempo posible desde su servicio</li><li>• La preparación de este producto debe llevarse a cabo siguiendo la normatividad vigente de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano.</li></ul>	

#### 6.4.2 Descripción Técnica del servicio.

##### **RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS**

La principal característica de este proceso debe realizarse en condiciones que eviten la contaminación, alteración y daños físicos del insumo a almacenar, siguiendo las siguientes recomendaciones:

- ✓ Limpiar el área de almacenamiento antes de la recepción del insumo
- ✓ Separar las áreas dependiendo del destino del insumo o producto.
- ✓ Revisar las fichas técnicas de cada producto con el fin de verificar el grado de conformidad y tomar las medidas correspondientes.
- ✓ Los recipientes empleados se mantendrán en perfecto estado de limpieza disponiendo de tapas herméticas o papel film.
- ✓ Enviar los insumos a los sitios de almacenamiento dependiendo de sus características y condiciones de conservación.
- ✓ Las frutas y verduras se dispondrán en bandejas que permitan la circulación del aire para evitar que se estropeen.
- ✓ Empaquetar los alimentos que van al congelador en envolturas o recipientes a prueba de humedad y vapor.

##### **ELABORACIÓN DEL PRODUCTO**

Sumada a la exquisitez producto de la preparación de alimentos, está la calidad en el desarrollo del procedimiento, solo llevada a cabo mediante buenas prácticas de manufactura, por tal razón es necesario seguir las siguientes recomendaciones:

- ✓ Los equipos y utensilios de cocina deben inspeccionarse y encontrarse limpios y tener un programa periódico de mantenimiento preventivo.
- ✓ Las acciones correctivas y operaciones de monitoreo e inspección deben registrarse en los formatos correspondientes.
- ✓ El personal de cocina debe estar debidamente uniformado

- ✓ Todo el proceso de manufactura de alimentos debe ser realizado en óptimas condiciones sanitarias de higiene y conservación.
- ✓ Separar alimentos crudos de los cocidos y de los listos para el consumo
- ✓ El personal de cocina no debe entrar en contacto con ningún otro producto, o realizar una actividad diferente a la asignada, en caso contrario debe lavar bien sus manos antes de volver a su actividad.

## **EMPAQUE Y/O ENVASADO DEL PRODUCTO**

El empaque del producto toma mucha fuerza dentro de la cadena de suministro, razón por la cual los empaques y/o recipientes que se han de utilizar para manipular los productos ya terminados para su contención, su distribución y presentación para la venta, debe contar con características tales como:

- ✓ Estar fabricado de materiales adecuados para estar en contacto con el alimento sin desmejorar sus propiedades organolépticas.
- ✓ Debe ser adecuado para contener los alimentos y proveer protección apropiada contra la contaminación externa.
- ✓ Su uso debe ser específico, es decir, no se deben utilizar previamente para algún fin diferente que pueda ocasionar contaminación de sus propiedades.
- ✓ Deben ser mantenidos en condiciones óptimas de higiene y salubridad en momentos previos a su utilización.

### Estudio técnico Plataforma virtual para Delivery

El internet se ha destacado actualmente como el más importante potencializador de los negocios en el mundo, brindando facilidad para que las empresas comercialicen o promuevan sus productos por este medio. Convirtiéndose en una forma rápida, cómoda y eficiente en la que los clientes puedan conocer los productos ofrecidos por las compañías y obtener información detallada acerca de estos.

Debido a las características del actual modelo de negocio, se hace necesario el estudio de una herramienta para la gestión de pedidos. Enfatizando como una de las principales necesidades para el desarrollo de dicho modelo bajo la modalidad delivery, la inversión en herramientas web tanto para marketing como para el proceso de ventas, teniendo entre los gastos mínimos para implementar este servicio los siguientes:

- ❖ Contratar los servicios de un webhosting, que provea un albergue para el sitio web a desarrollar.
- ❖ Adquirir un dominio para asociar a la cuenta al sitio web.
- ❖ Diseñar el sitio web e implementar la vitrina de productos, sumado a
- ❖ Establecer la suscripción a por lo menos una aplicación online para la gestión de pedidos a domicilio.

#### *Servicio de Webhosting*

El Webhosting o alojamiento web, es básicamente el servicio que proporciona a los usuarios de internet un sistema que les permite almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web.

Se define de esta forma, debido a que se refiere al espacio que ocupa una página web, sitio web, sistema, correo electrónico, archivos etc. en internet o más concretamente en un servidor.

Para el desarrollo de un sitio que facilite el comercio electrónico se hacen necesarios algunos requerimientos básicos tales como:

- **Capacidad de Disco.** Espacio en el servidor para almacenar todos los archivos requeridos para un óptimo desarrollo de la página web (archivos html, imágenes, videos, sonidos, archivos scrip CGI, etc.)
- **Transferencia mensual.** Se refiere a la cantidad de datos medidos en Gb por mes que se pueden transferir debido a cualquier tráfico originado en el WebSite.

El consumo de dicho tráfico se ocasiona por el uso de todos los servicios del Hosting, ya sea por visitas al sitio web, transferencias, o mensajes recibidos y enviados, entre otros.

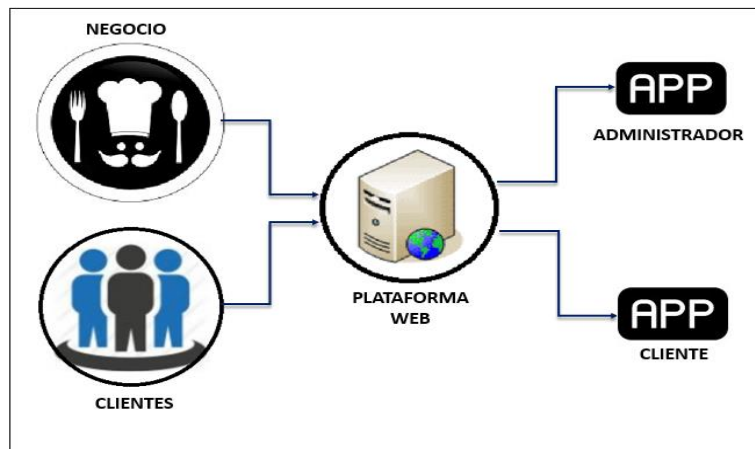
- **Cuentas de correo POP3.** Son las cuentas tradicionales ofrecidas por el Webhosting, estas cuentas de email institucionales, permiten enviar y recibir correos por medio de gestores como Outlook, Eudora, etc., dando la facultad al usuario la creación y modificación de dichas cuentas.
- **WebMail.** Servicio disponible que permite recibir y enviar mensajes vía online.
- **Motor bases de datos.** Para la gestión de las bases de datos necesarias en el desarrollo del website.
- **Estadísticas.** Gestión de estadísticas y gráficos relativos a las visitas a la página web.

Un espacio de almacenamiento superior a diez (10) Gb, un número de cuentas de correo institucional mayor o igual a 50, Tráfico de contenidos superior a 200 Gb mensuales, espacio para la gestión de al menos una base de datos. Existen diversas opciones de dominio para la página web, que muy frecuentemente vienen anexadas al servicio de webhosting como un adicional.

#### *Herramienta Online para el desarrollo del Delivery en el Modelo de Negocios*

Esta aplicación online tiene bondades de funcionamiento web y móvil, tratándose básicamente en un software que permita implementar de forma integral el servicio delivery, involucrando al cliente y al negocio como actores de un sistema, como se muestra a continuación.

**Figura 17** Herramienta Online



**Fuente.** Página web Delivery

La plataforma virtual será tal que conecte a cliente o usuario con el negocio permitiéndoles interactuar comercialmente por medio de una App, que tendrá dos perspectivas y funcionalidades, una para el administrador y otra para el usuario.

La aplicación para el administrador tendrá como funcionalidad el controlar y gestionar el proceso de venta del negocio, permitiendo agregar, modificar o borrar platos ofertados por el establecimiento, así como gestionar repartidores, modificar pedidos, y conocer las estadísticas del modelo de negocio, entre otros.

Para el desarrollo de estas funciones, el perfil del administrador en la aplicación consta básicamente de los siguientes módulos:

- Un módulo que tenga como funcionalidad el administrar los productos que ofrece el establecimiento.
- Un módulo para gestión de domiciliarios.
- Un módulo para gestión y/o modificación de pedidos.
- Un módulo de estadísticas y gráficos afines al negocio.

La aplicación para el cliente, tiene como funcionalidad el facultar al cliente/usuario para observar, elegir y comprar los productos disponibles según su predilección,

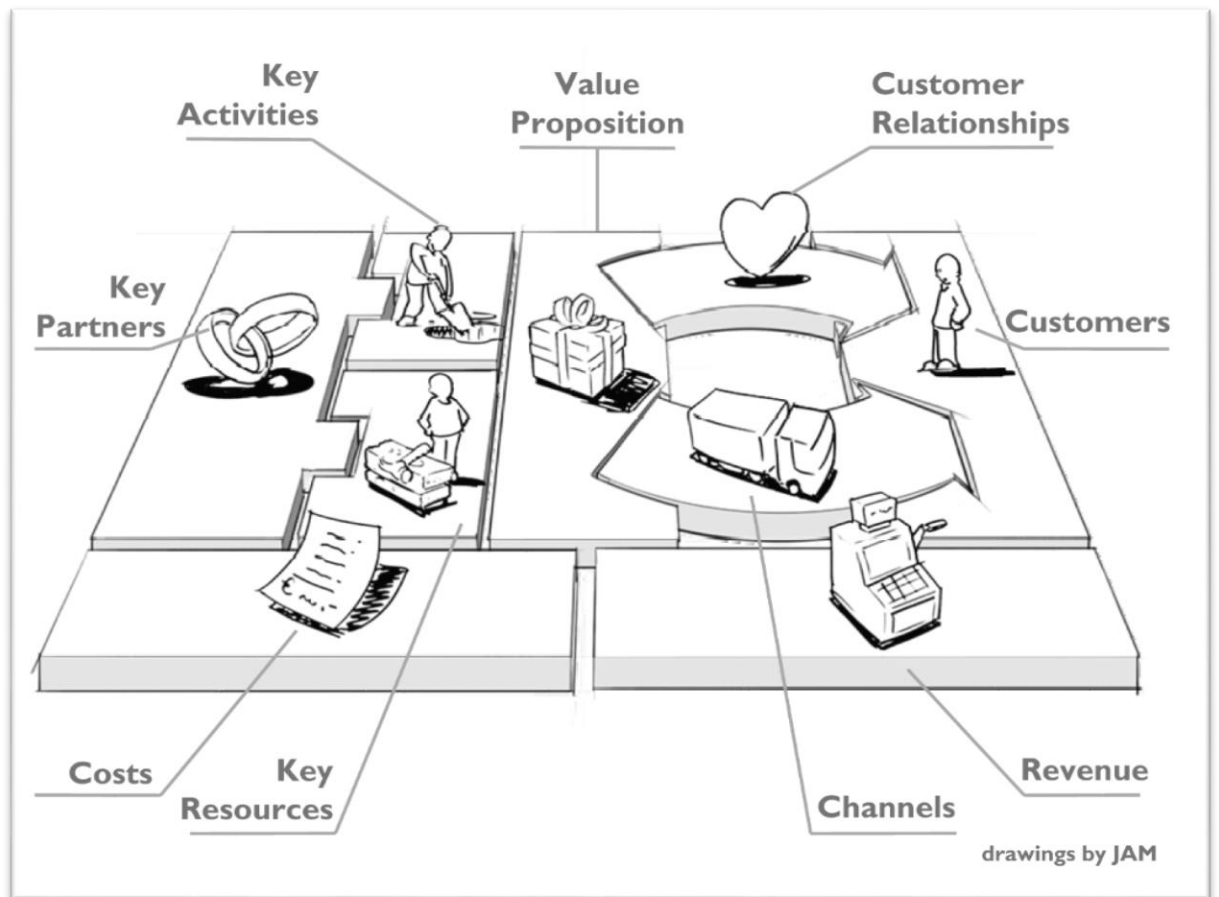
enseñándole las diferentes categorías y platos ofertados por el establecimiento, permitiéndole añadir los platos que desee a un carro de compras, para realizar el respectivo pedido, con los ítems seleccionados.

Las características de tales productos pueden ser modificadas desde la aplicación del administrador. Tanto la aplicación del administrador, como la del usuario serán ejecutadas desde el servidor o plataforma web; No está de más recordar que, el link de la aplicación para el cliente, será incrustable en la página web de la empresa.

## 7 MODELO GERENCIAL DEL NEGOCIO.

La manera más didáctica y clara para la presentación del modelo gerencial de negocio, es a través de la metodología del lienzo o Canvas propuesta por Alexander Osterwalder<sup>71</sup>.

**Figura 18.** Lienzo Canvas.



**Fuente.** Osterwalder.

<sup>71</sup> OSTERWALDER, A Generación de modelos de negocio. 2011

## Modelo de Negocio



## 7.1 SEGMENTOS DE MERCADO

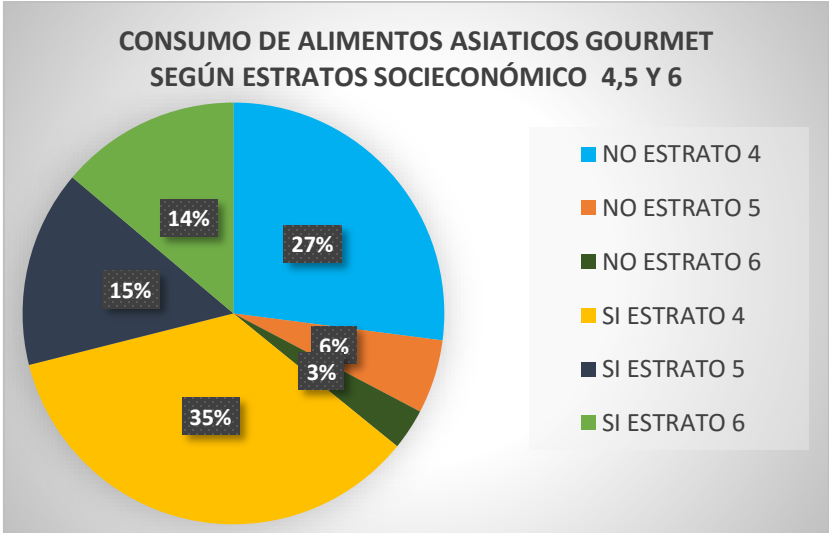
**Figura 19.** Segmento de Mercado.



**Fuente.** Osterwalder

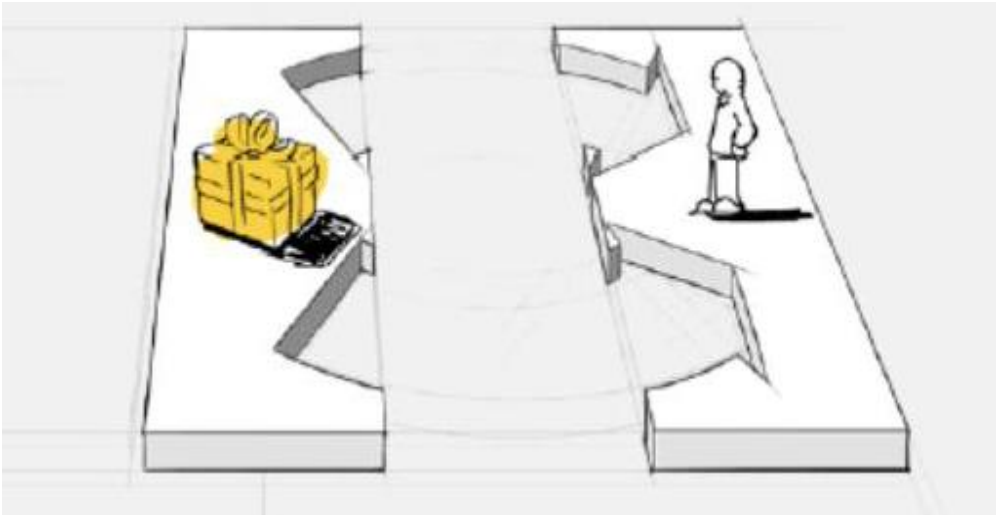
Tomando como fundamento la interpretación de los resultados obtenidos en el estudio de mercados, el segmento de mercado objetivo, para la introducción de la propuesta de valor, se encuentra establecido en la población del Área Metropolitana de Bucaramanga, correspondiente a los estratos socioeconómicos altos, es decir 4, 5 y 6, estratos que comprenden el 23 % de la población; y pertenecientes a un rango de edades entre 25-50 años. El mercado potencial asciende de esta manera a **102.000 habitantes**, de los cuales el 64% evidencia el consumo de alimentos asiáticos tipo gourmet gráfica 42 y el 81% de los que no lo ha hecho aún, manifiesta estar dispuesto a probarlos. Se descarta la población de estrato 3, propuesta inicialmente para el presente modelo de negocio, ya que la investigación de mercados manifestó un interés bajo de esta población por los alimentos de este tipo.

**Figura 160.** Consumo de alimentos asiáticos



**7.2 PROPUESTA DE VALOR**

**Figura 21.** Propuesta de Valor



**Fuente.** Osterwalder

Según Osterwalder, la propuesta de valor es un conjunto de características de los productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado<sup>72</sup>. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que se ofrece a los clientes, para buscar que se decante por el negocio.

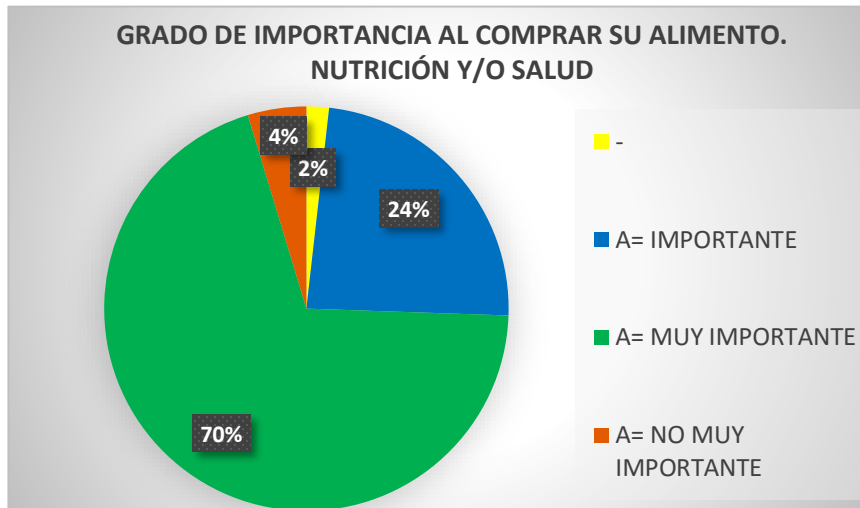
Teniendo en cuenta lo anterior; entre los factores que hacen de este modelo de negocio una propuesta de valor, se destacan los siguientes.

- **Alimento saludable.** El sushi y demás alimentos asiáticos tipo gourmet, se han destacado culturalmente como alimentos que proveen ventajas para los consumidores en el ámbito de su salud, teniendo como principal característica su bajo contenido calórico, mínimo valor de grasas trans, el elevado contenido de proteínas, entre otras características nutritivas que facilitan la digestión, así como también favorecen el funcionamiento del sistema circulatorio. La figura 44 obtenida en el estudio de mercados evidenció que el 70% de los encuestados consideran muy importante el aspecto de nutrición y salud a la hora de elegir su alimento.

---

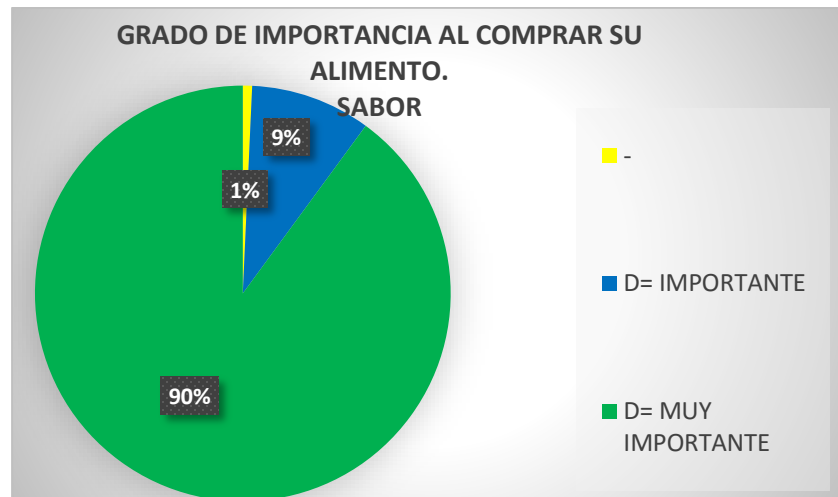
<sup>72</sup> Ibid, pág. 21

**Figura 22** Importancia al comprar su alimento.



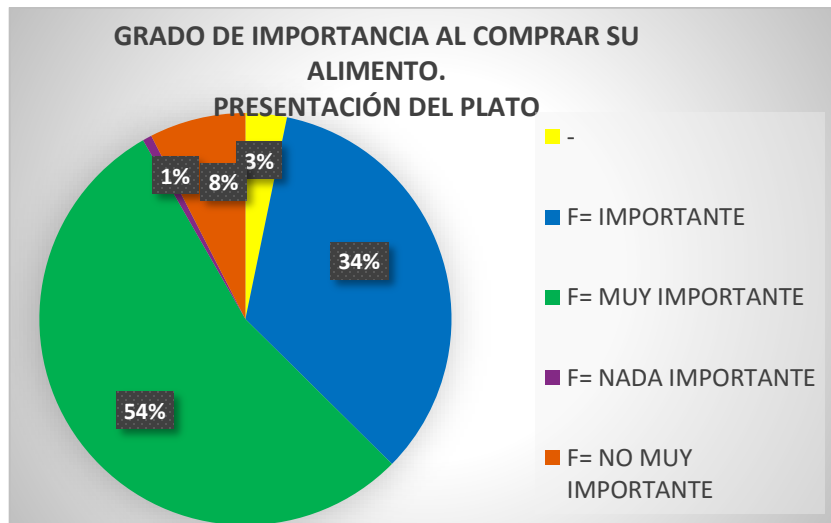
- **Calidad y exquisitez de sabores.** Dentro de las fortalezas de este modelo de negocio se cuenta con la participación de un experto en el arte culinario, que familiarizado con la gastronomía asiática, cumple el propósito de presentar al cliente variedad de alternativas, para así deleitar el más exigente de los paladares. La figura 45 obtenida en el estudio de mercados evidenció que el 90% de los encuestados consideran muy importante el sabor de los alimentos a la hora de elegir su alimento.

**Figura 23.** Importancia al comprar su alimento



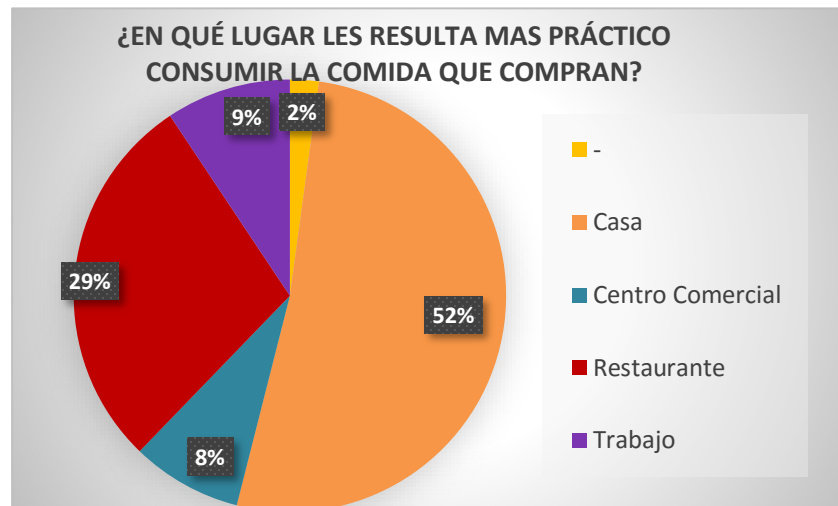
- Presentación del producto.** Es mencionado con frecuencia en el argot popular, que todo entra por los ojos. Dentro de los factores que hace destacable el modelo de negocio, se manifiesta la óptima presentación del plato solicitado, garantizando aún en el hogar, o en el sitio laboral, la preservación de un ambiente mágico que hará de esta experiencia un evento especial. La figura 46 obtenida en el estudio de mercados evidenció que el 54% de los encuestados consideran muy importante la presentación del plato a la hora de elegir su alimento.

**Figura 24.** Grado de Importancia al comprar su alimento



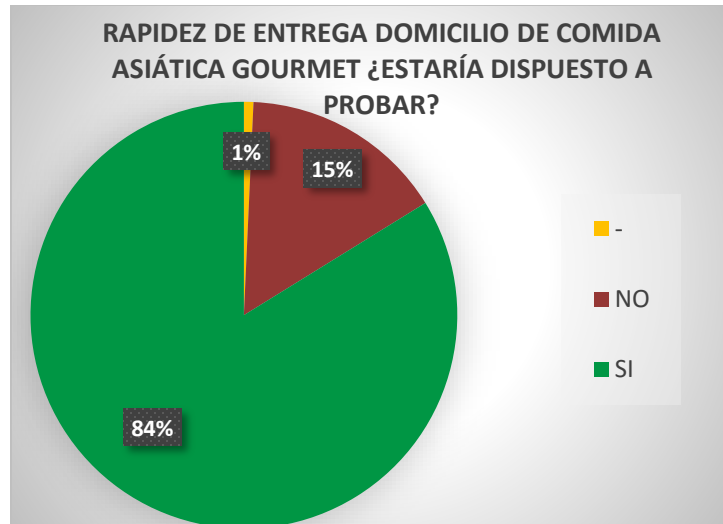
- **Comodidad.** El estudio de mercados arrojó como resultado, que el 52% de los encuestados prefiere consumir los alimentos que compran, en su casa ya sea para evitar el tráfico ciudadano, o simplemente por falta de tiempo. Es por esta razón que un restaurante de comida asiática gourmet tipo delivery se postula como la opción perfecta para garantizar la comodidad del cliente al disfrutar del servicio. La figura 47 obtenida en el estudio de mercados evidenció que el 52% de los encuestados prefieren disfrutar el alimento en la comodidad de su casa y el 9% manifiesta consumirlo en su lugar de trabajo.

**Figura 25.** Lugar practico para cosumir comida



- **Fácil acceso.** El disfrutar de la experiencia ofrecida por los alimentos asiáticos tipo gourmet, está a un solo click, de distancia. Se proporciona esta facilidad de acceso con la presencia de diversos medios para el pedido y posterior entrega del producto.
- **Rapidez en la entrega.** Una de las ventajas competitivas con respecto a los otros delivery, es el control del tiempo de entrega, por medio de la app propia del negocio, para garantizar el conocimiento del cliente del estado y ubicación de su pedido en tiempo real. Según los resultados obtenidos en la encuesta, el 84% estarían dispuestos a probar alimentos asiáticos gourmet, bajo la modalidad delivery, siempre y cuando el servicio de entrega a domicilio sea rápido.

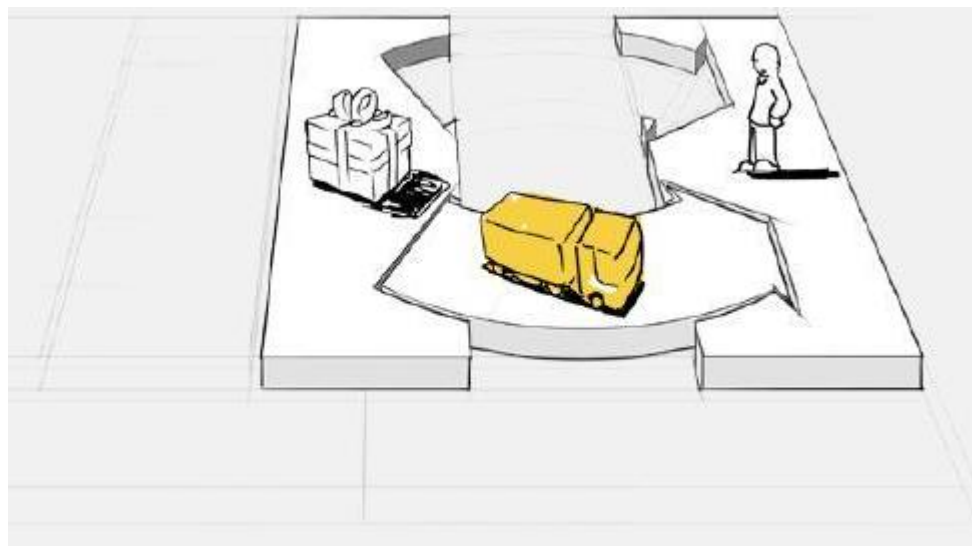
**Figura 26.** Rapidez de entrega de comida a domicilio



- **Precio bajo.** Como característica básica de la propuesta de valor se encuentra el bajo costo de producción de los alimentos, debido a la ausencia de un punto de consumo específico. El desarrollo de este negocio solo requiere de un centro de producción y despacho de alimentos que garantiza precios menores a los expuestos por la competencia.

## 7.3 CANALES

**Figura 27.** Canales



**Fuente.** Osterwalder

Este modelo de negocio se caracteriza por la utilización de un canal virtual propio para la información, compra y control de entrega de los pedidos.

**7.3.1 Fase de Información.** Para el desarrollo de esta fase que tiene como objeto el dar a conocer la propuesta de valor se tienen como estrategias y/o actividades:

- Generación y fortalecimiento de presencia en las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram)
- Creación y posicionamiento tanto de una web page, como también de una app propia, buscando que las plataformas virtuales sean posicionadas en los principales buscadores web.
- Inversión publicitaria online y offline.
- Participación en ferias, eventos y/o festivales de tipo cultural y gastronómico.

**7.3.2 Fase de Evaluación.** Las estrategias y actividades destinadas al fortalecimiento de la evaluación de la propuesta de valor son:

- Generación de encuestas virtuales de satisfacción.
- Creación de un sistema de evaluación del servicio tanto en la web page, como en la app destinada a la solicitud del pedido.
- Diseño y fortalecimiento de un sistema de gestión de clientes fundamentado en el concepto CRM destinado entre otras cosas para el seguimiento de recomendaciones y sugerencias, dando respuesta a estas en un tiempo reducido.

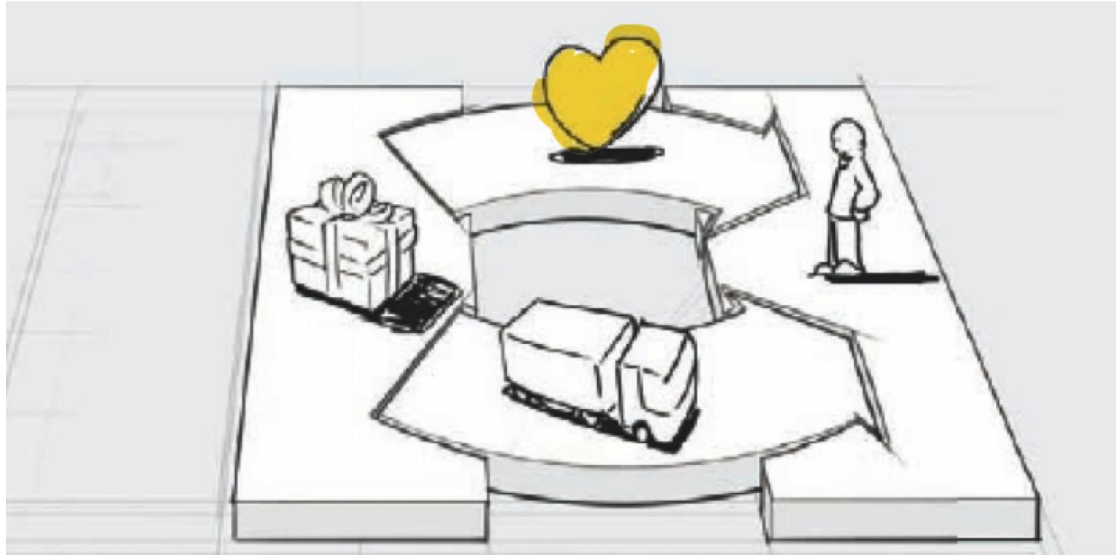
**7.3.3 Fase de compra.** La compra del producto será realizada de forma fácil utilizando tanto el método delivery tradicional, es decir, la vía telefónica, sumados a la utilización de web page y app móvil propias, así como también la afiliación a aplicaciones móviles tipo delivery tales como Domicilios.com y Appetitos.com. todas estas opciones con el fin de garantizar al cliente una baraja de oportunidades que provean al cliente total facilidad de acceso y compra de los productos ofertados.

**7.3.4 Fase de entrega.** Para la entrega del producto será implementado un convenio o alianza estratégica con una empresa de domicilios de prestigio a nivel metropolitano que garantice una entrega satisfactoria y en el tiempo oportuno al cliente.

**7.3.5 Fase de postventa.** Esta fase permite la fidelización de clientes ofreciendo alternativas de atención, mediante el seguimiento y gestión de clientes en un banco de registros y/o datos para su posterior contacto, en el que se le permita participar de ofertas especiales y obsequios por motivo de cumpleaños, entre otros.

## 7.4 RELACIONES CON CLIENTES.

**Figura 28.** Relaciones con clientes



**Fuente.** Osterwalder

El tipo de relación asignado para este tipo de negocio es conocida como servicio automático, proveyendo un servicio mucho más complejo que el automatizado con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

- **CAPTACIÓN DE CLIENTES.** Para la captación de clientes se hace necesario, la implementación de un plan de marketing digital, en el cual por medio de la creación y fortalecimiento de una base de datos, se establecerá un sistema de gestión de clientes (CRM) que permita el conocimiento del cliente y de sus necesidades. Almacenando información básica como:

**Características:** ¿Quiénes son?

**Comportamiento:** ¿Qué es lo que hacen y cuándo?

**Opiniones:** ¿Cómo valoran la propuesta de valor con respecto a la competencia?

**Valor:** ¿Qué y cuánto valor aportan al modelo de negocio?

**Actitudes:** ¿Qué es lo que piensan?

**SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.** Este proceso tiene como propósito consumir 3 fases:

1 – **Identificación:** Identificar grupos similares de consumidores.

2 – **Selección:** Seleccionar los grupos a alcanzar

3 – **Posicionamiento:** Crear el concepto a transmitir al grupo seleccionado

**ESTRATEGIA DE OFERTA.** Para el desarrollo de esta estrategia, se establecerá una estrategia de mercadeo fundamentada en la implementación de marketing mix, tomando como referencia inicial las muy nombradas 4 P's.

- *Producto:* Propuesta de valor ya especificada en uno de los módulos del lienzo
- *Plaza:* debido a que es un negocio tipo delivery, puede ser distribuido en todo el sector sin ningún tipo de restricción. Se contará con un buen equipo de despacho y distribución para satisfacer rotundamente las necesidades del cliente.
- *Precio:* Ventaja competitiva con respecto a las empresas que ofrecen productos similares en el sector debido al bajo costo por ausencia de espacio físico para su consumo.
- *Promoción:* como su nombre lo dice, la misión de esta esta estrategia se fundamente no solo en promocionar sino más bien en todo el proceso de comunicación y persuasión del cliente. La promoción de la propuesta de valor incluye publicidad, promoción y relaciones públicas.

**ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.** Para la promoción de la propuesta de valor se establecerán como estrategias:

- **Adquisición de visitantes al sitio web propio desde otro sitio web**

**Actividades:** comunicarse con el segmento objetivo de clientes utilizando como herramienta la publicidad interactiva, marketing en buscadores, relaciones públicas online, patrocinios, acuerdos con terceros, email y marketing viral.

▪ **Adquisición de visitantes al sitio web propio desde medios offline**

**Actividades:** Comunicarse con los segmentos objetivos de clientes utilizando el marketing directo, compra y/o arrendamiento de medios (papelería y vallas), relaciones públicas y patrocinios comunicando nuestra propuesta de valor online.

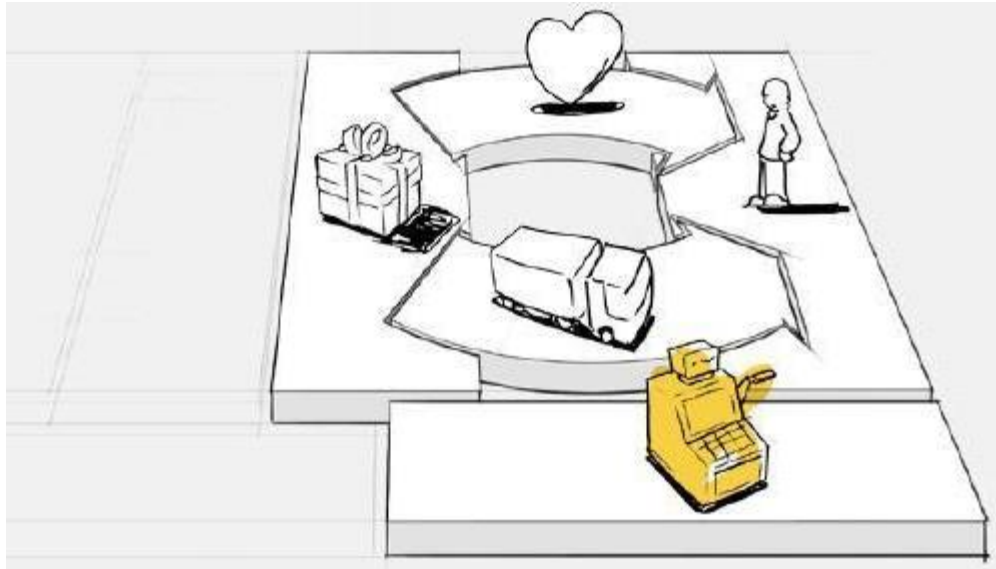
▪ **Generación de compras en los visitantes en el sitio web**

**Actividades:** Promoción primera compra, optimización del diseño del sitio web, optimización de landing pages y página de inicio, entre otros.

• **FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.** Para la fidelización de los clientes se hace necesario la implementación de una relación con estos por medio de una comunidad virtual donde se aprovecharán los datos antes obtenidos para con base en ellos realizar foros, debates de discusión que permitan a los consumidores tener un concepto vanguardista del alimento asiático tipo gourmet, recetas interactivas y demás. Haciendo de la relación negocio cliente una relación, aunque de servicio automático, personalizada.

## 7.5 FUENTES DE INGRESOS.

**Figura 29.** Fuente de ingresos

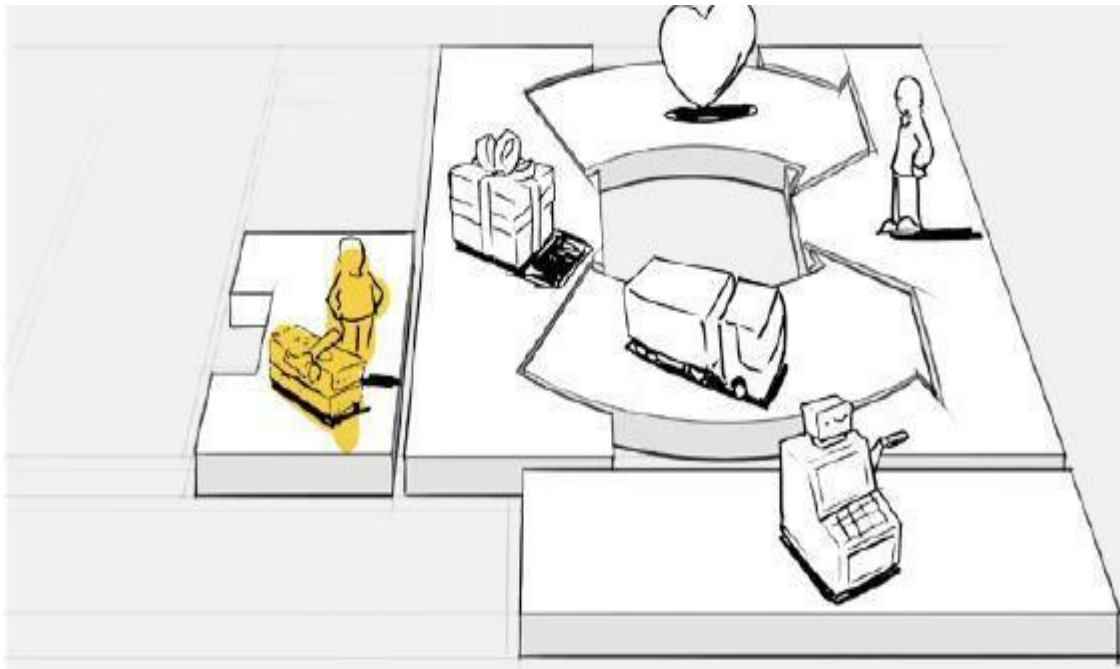


**Fuente.** Osterwalder

La fuente de ingreso principal de este modelo de negocio es el pago por producto pedido. Contando con un precio cómodo para los clientes y facilidades en el método de pago, que tendrá como opciones las transacciones comerciales mediante tarjeta débito/crédito, además de la opción de pago en efectivo al momento de la entrega del producto alimenticio.

## 7.6 RECURSOS CLAVE

**Figura 30.** Recursos Clave



**Fuente.** Osterwalder

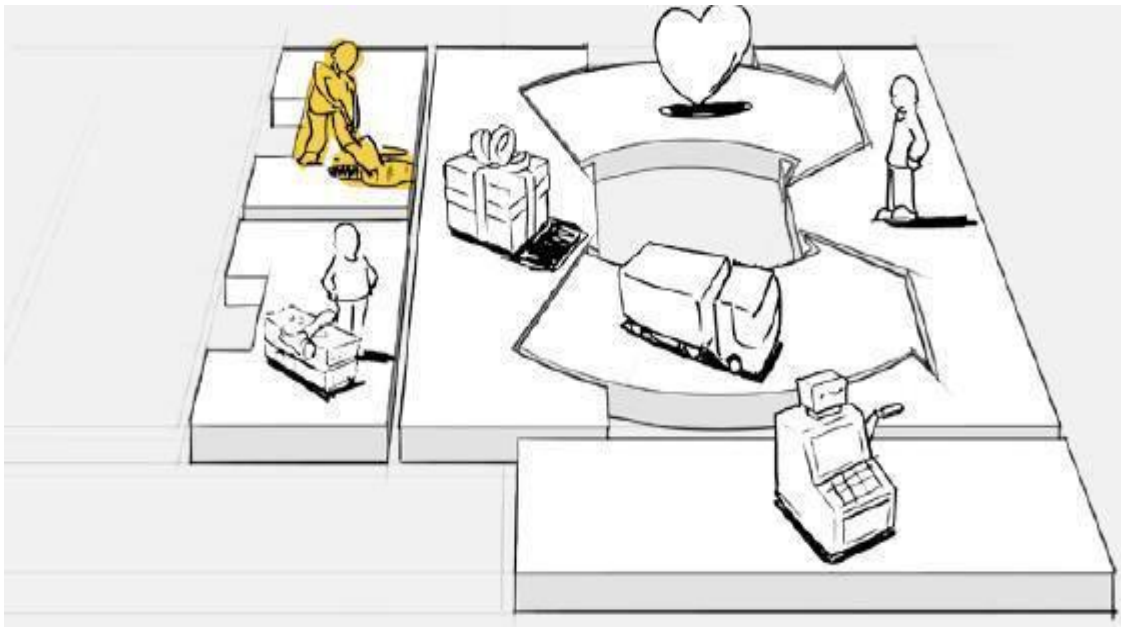
El desarrollo de la propuesta de valor hace necesario la utilización de diversos recursos que tienen carácter indispensable en el marco de la generación del modelo de negocio. Estos recursos son:

- **FISICOS.** Entre los recursos físicos se encuentran: Maquinas y/o elementos para el almacenamiento de insumos, un centro de producción amoblado y preparado para la elaboración de los platos que conforman la propuesta de valor, herramientas y útiles de cocina. Equipos de oficina que faciliten la recepción y despacho del pedido, entre otros

- **INTELECTUALES.** Entre los recursos intelectuales claves, propios del negocio, se encuentran: Recetas exclusivas, Plataforma virtual, Marca o Good Will, y una base de datos de clientes para respectiva gestión.
- **HUMANOS** Entre los recursos humanos se encuentran: Chef especialista en culinaria asiática tipo gourmet (Sushiman), community manager (SEO), administrador, encargado centro de recepción y despacho de pedidos y un auxiliar de cocina.

## 7.7 ACTIVIDADES CLAVE

**Figura 31.** Actividades clave



**Fuente.** Osterwalder

- Compra y almacenamiento de insumos.
- Producción y empaque de pedidos.
- Despacho y transporte de mercancías

- Actividades relacionadas con la gestión de los clientes basados en el CRM
- Desarrollo y mantenimiento de plataformas virtuales
- Implementación de estrategias de marketing digital.

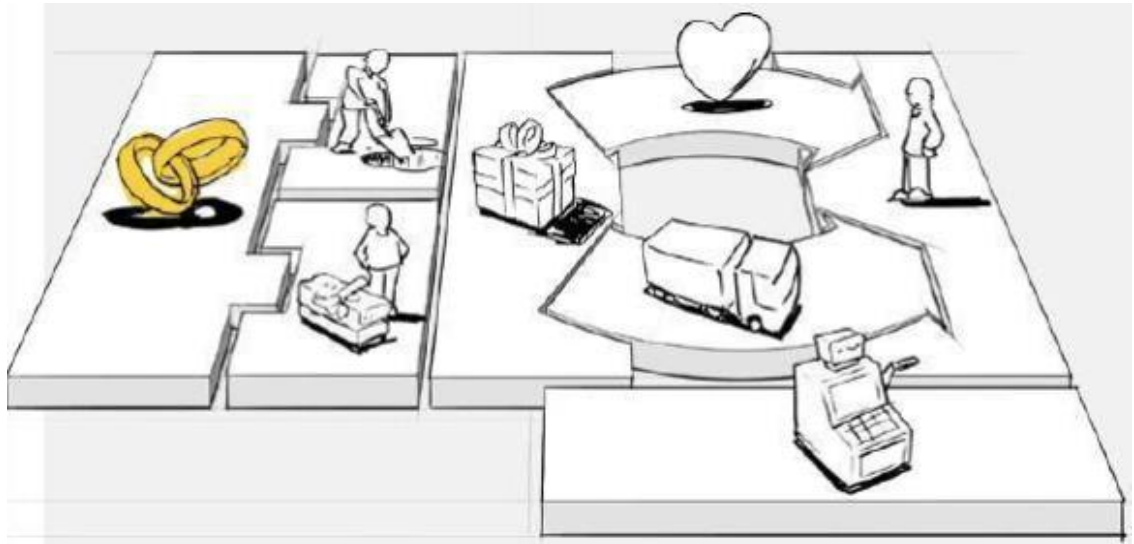
## **7.8 ASOCIACIONES CLAVE**

Las asociaciones claves son fundamentales para el desarrollo de un Start up en el mercado que le rodea, por esa razón se plantea como parte del desarrollo del modelo de negocio una alianza estratégica con una empresa de domicilios reconocida en el sector, para garantizar un óptimo proceso de distribución y entrega del producto a los clientes.

Para el fortalecimiento del negocio en el sector se plantea la afiliación a la asociación colombiana de la industria gastronómica ACODRES, con el objeto de percibir los beneficios que este ente les brinda a sus asociados.

Finalmente, dentro de las estrategias para el fortalecimiento del modelo de negocio relacionadas con las asociaciones clave se encuentra la búsqueda y alianza con proveedores del sector para garantizar calidad de los insumos a un costo moderado.

**Figura 32.** Asociaciones Claves



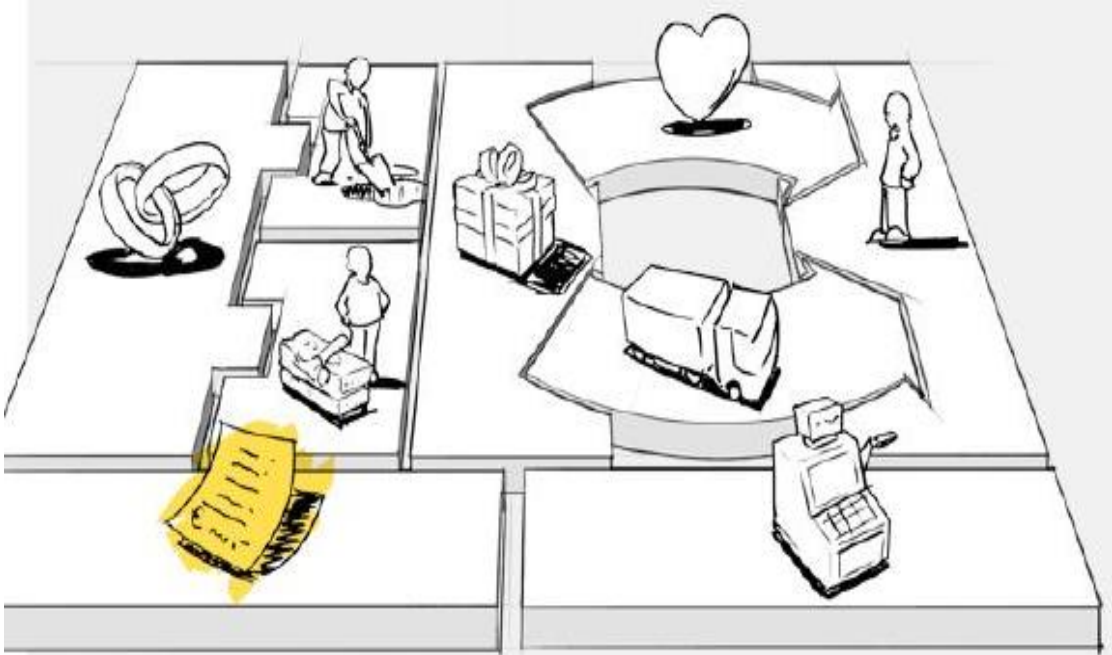
**Fuente.** Osterwalder

## 7.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

El actual modelo de negocios es caracterizado por la ausencia de recursos físicos costosos, garantizando así, un funcionamiento con costos bajos; sin embargo, al tener en cuenta que el segmento de mercado al que se apunta es exigente en cuanto a la calidad y sabor del producto, soportará la contratación de personal experto en la preparación de platos (Sushiman), que garantice una ventaja competitiva en estos aspectos de vital importancia con respecto a los demás restaurantes de comida asiática tipo gourmet del sector.

La estructura de costos también se enfocará en fortalecer la promoción de la propuesta de valor, por medio de esfuerzos en marketing digital para el posicionamiento de la marca y desarrollo del Good Will.

**Figura 33.** Estructura de Costos



**Fuente.** Osterwalder

## 8 ESTUDIO FINANCIERO

### 8.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Comprenden las inversiones requeridas para la puesta en marcha del modelo de negocio. Estas son de tres tipos, inversiones fijas, que corresponde a la inversión en maquinaria y equipo, equipos de cómputo y muebles y enseres, necesarios para garantizar el flujo de producción, en condiciones óptimas, de acuerdo con las normas técnicas sectoriales aplicables. De otra parte, las inversiones diferidas, son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto; tales como: los estudios técnicos, económicos y jurídicos; los gastos de organización; los gastos de montaje y el desarrollo y estrategia de marca. Finalmente, la inversión en capital de trabajo que, para este caso, lo comprende los recursos de efectivo que la empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempo alguno.

**Tabla 3.** Presupuesto de inversion

INVERSIÓN	Año 0
<b>1. Inversiones Fijas</b>	\$ 49.861.500
<b>1.1. No Depreciables</b>	\$ -
<b>1.2. Depreciables</b>	\$ 49.861.500
<b>1.2.1. Maquinaria y Equipo</b>	\$ 41.706.000
<b>1.2.2. Equipos de Computo</b>	\$ 2.480.000
<b>1.2.3. Muebles y Enseres</b>	\$ 5.675.500

<b>2. Inversiones Diferidas</b>	\$ 34.322.750
<b>2.2. Gastos de Organización</b>	\$ 10.768.750
<b>2.3. Gastos de Instalación y Puesta en Marcha</b>	\$ 12.835.000
<b>2.4. Desarrollo de Imagen y Concepto de Marca</b>	\$ 10.719.000
<b>2.5 Desarrollo de Aplicación</b>	\$ 2.500.000
<b>3. Capital de Trabajo</b>	\$ 10.000.000
<b>3.1. Efectivo</b>	\$ 10.000.000
<b>3.2. Otros</b>	\$ -
<b>Sub Total Inversión</b>	\$ 94.184.250
<b>Otros</b>	\$ 4.709.213
<b>Total Proyección Inversión</b>	\$ 98.893.463

Para el presente proyecto, se estima que el total de presupuesto de inversión inicial, corresponde a \$98.893.463, recursos que se considera serán apalancados con capital de los socios.

## **8.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS**

Para realizar el presupuesto de ingresos, se deben tener en cuenta algunas consideraciones relacionadas con:

- Proyección de la demanda: Se consideró que la demanda inicial, de acuerdo a las consideraciones realizadas a partir de los resultados de la investigación de mercado, mantiene un crecimiento como el que se muestra en la tabla de ingresos. Iniciando con una demanda promedio de 9.984 platos en el primer año, hasta alcanzar una demanda de 19968 platos a partir del año 9, llegando a un aprovechamiento de la capacidad instalada del 80%.
- Proyección del Precio de Venta: se calcula a partir de los resultados de la investigación de mercados, teniendo en cuenta la estimación del valor que el potencial cliente está dispuesto a pagar por un plato. El crecimiento se proyectó a partir del comportamiento esperado de la inflación.

**Tabla 4.** Presupuesto de ingresos

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Precio Promedio Unitario</b>	\$ 16.000	\$ 16.554	\$ 17.126	\$ 17.719	\$ 18.332
<b>Unidades Vendidas</b>	9984	12480	14976	17472	17971
<b>Ingresos por Ventas</b>	\$159.744.000	\$206.588.928	\$256.484.286	\$309.585.083	\$329.444.395
<b>Total Ingresos Ventas</b>	<b>\$159.744.000</b>	<b>\$206.588.928</b>	<b>\$256.484.286</b>	<b>\$309.585.083</b>	<b>\$329.444.395</b>

Ítem	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Precio Promedio Unitario</b>	\$18.966	\$ 19.623	\$ 20.301	\$ 21.004	\$ 21.731
<b>Unidades Vendidas</b>	18470	18969	19468	19968	19968
<b>Ingresos por Ventas</b>	\$350.307.349	\$372.219.622	\$395.228.850	\$419.405.714	\$433.917.152
<b>Total Ingresos Ventas</b>	<b>\$350.307.349</b>	<b>\$372.219.622</b>	<b>\$395.228.850</b>	<b>\$419.405.714</b>	<b>\$433.917.152</b>

Teniendo en cuenta lo anterior, se espera un crecimiento sostenido de los ingresos a lo largo del horizonte de planeación del proyecto, pasando de \$159.744.000 en el primer año, a \$433.917.152 en el año 10.

### **8.3 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN**

Para la elaboración del presupuesto de operación, se tiene en cuenta los costos directos de fabricación, los gastos de fabricación, otros gastos indirectos, gastos administrativos, gastos de ventas y otros gastos.

Los costos directos están representados por los materiales directos, cuyo costo se calcula a partir del valor unitario de los materiales requeridos para producir una unidad de producto, multiplicado por la cantidad estimada de unidades vendidas. De igual forma, se incluye el valor de la mano de obra directa, en este caso representada por las personas que están directamente involucradas con el proceso de producción de la propuesta de valor.

**Tabla 5.** Presupuesto de operación

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. Costos de Fabricación</b>	\$162.517.100	\$181.965.643	\$199.146.253	\$220.980.771	\$231.512.436
<b>1.1. Costo Directo</b>	\$102.297.000	\$120.039.465	\$138.887.243	\$158.895.580	\$167.537.878
<b>Valor Unitario</b>	\$5.500	\$5.690	\$5.887	\$ 6.091	\$6.302
<b>1.1.2. Materiales Directos</b>	\$54.912.000	\$71.014.944	\$88.166.473	\$106.419.872	\$113.246.511
<b>1.1.3. Mano de Obra y Prestaciones</b>	\$ 47.385.000	\$49.024.521	\$50.720.769	\$52.475.708	\$54.291.368
<b>1.2. Gastos de Fabricación</b>	\$18.708.600	\$19.355.918	\$20.025.632	\$ 20.718.519	\$21.435.380
<b>1.2.1. Materiales Indirectos</b>	\$5.491.200	\$5.681.196	\$5.877.765	\$ 6.081.136	\$6.291.543
<b>1.2.2. Mano de Obra Indirecta</b>	\$13.217.400	\$13.674.722	\$14.147.867	\$14.637.384	\$15.143.837
<b>1.3. Otros Gastos Indirectos</b>	\$41.511.500	\$ 42.570.260	\$40.233.378	\$41.366.672	\$42.539.177
<b>1.3.1. Depreciación de Fabrica</b>	\$4.986.150	\$ 4.986.150	\$4.986.150	\$4.986.150	\$ 4.986.150

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1.3.2. Servicios y/o Arriendos</b>	\$30.600.000	\$31.658.760	\$32.754.153	\$ 33.887.447	\$35.059.952
<b>1.3.3. Mantenimiento</b>	\$2.493.075	\$ 2.493.075	\$ 2.493.075	\$2.493.075	\$2.493.075
<b>1.3.4 Amortizaciones</b>	\$3.432.275	\$3.432.275	\$ 3.432.275	\$3.432.275	\$3.432.275
<b>2. Gastos Administrativos</b>	\$34.095.950	\$35.237.916	\$36.076.167	\$37.298.524	\$38.563.175
<b>2.1 Sueldos</b>	\$ 29.944.800	\$30.980.890	\$32.052.829	\$33.161.857	\$34.309.257
<b>2.3. Gastos Administrativos</b>	\$4.151.150	\$4.257.026	\$4.023.338	\$4.136.667	\$4.253.918
<b>3. Gastos de Ventas</b>	\$20.000.000	\$23.961.600	\$20.658.893	\$20.518.743	\$21.670.956
<b>%Imprevistos</b>	15%	10%	8%	7%	6%
<b>Costos de Operación</b>	\$ 216.613.050	\$241.165.159	\$ 255.881.313	\$278.798.038	\$291.746.566
<b>Otros</b>	\$4.332.261	\$ 4.823.303	\$5.117.626	\$5.575.961	\$5.834.931

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total Costo de Operación</b>	\$220.945.311	\$245.988.462	\$260.998.939	\$284.373.999	\$297.581.498

ITEM	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>1. Costos de Fabricación</b>	\$242.517.296	\$254.015.489	\$266.027.979	\$278.583.810	\$287.964.028
<b>1.1. Costo Directo</b>	\$176.588.000	\$186.063.821	\$195.983.964	\$206.375.053	\$213.515.630
<b>Valor Unitario</b>	\$6.520	\$6.745	\$6.979	\$7.220	\$7.470
<b>1.1.2. Materiales Directos</b>	\$120.418.151	\$127.950.495	\$135.859.917	\$144.170.714	\$149.159.021
<b>1.1.3. Mano de Obra y Prestaciones</b>	\$56.169.849	\$58.113.326	\$60.124.047	\$62.204.339	\$64.356.609
<b>1.2. Gastos de Fabricación</b>	\$22.177.044	\$22.944.370	\$23.738.245	\$24.559.588	\$25.409.350
<b>1.2.1. Materiales Indirectos</b>	\$ 6.509.230	\$6.734.450	\$6.967.462	\$7.208.536	\$7.457.951
<b>1.2.2. Mano de Obra Indirecta</b>	\$ 15.667.814	\$16.209.920	\$16.770.783	\$17.351.053	\$17.951.399

<b>1.3. Otros Gastos Indirectos</b>	\$43.752.252	\$45.007.299	\$46.305.770	\$47.649.168	\$49.039.048
<b>1.3.1. Depreciación de Fabrica</b>	\$4.986.150	\$4.986.150	\$4.986.150	\$ 4.986.150	\$4.986.150
<b>1.3.2. Servicios y/o Arriendos</b>	\$36.273.027	\$37.528.074	\$ 38.826.545	\$ 40.169.943	\$41.559.823
<b>1.3.3. Mantenimiento</b>	\$ 2.493.075	\$2.493.075	\$2.493.075	\$2.493.075	\$ 2.493.075
<b>1.3.4 Amortizaciones</b>	\$ 3.432.275	\$3.432.275	\$3.432.275	\$3.432.275	\$3.432.275
<b>2. Gastos Administrativos</b>	\$39.871.582	\$41.225.261	\$42.625.777	\$44.074.751	\$45.573.859
<b>2.1 Sueldos</b>	\$35.496.357	\$ 36.724.531	\$ 37.995.200	\$39.309.834	\$ 40.669.954
<b>2.3. Gastos Administrativos</b>	\$4.375.225	\$4.500.730	\$4.630.577	\$4.764.917	\$4.903.905
<b>3. Gastos de Ventas</b>	\$19.766.664	\$ 17.515.367	\$ 14.888.785	\$ 11.856.866	\$12.582.171
<b>%Imprevistos</b>	5%	4%	3%	3%	

<b>Costos de Operación</b>	\$302.155.542	\$312.756.118	\$323.542.541	\$334.515.426	\$346.120.059
<b>Otros</b>	\$6.043.111	\$6.255.122	\$6.470.851	\$6.690.309	\$6.922.401
<b>Total Costo de Operación</b>	\$308.198.653	\$319.011.240	\$330.013.392	\$341.205.734	\$ 353.042.460

## 8.4 FLUJO DE CAJA LIBRE

El cálculo del flujo de caja libre se realiza para cada uno de los diez años de evaluación del proyecto, teniendo en cuenta los resultados de los anteriores apartados.

Para la liquidación del proyecto, el cálculo del valor terminal se realiza teniendo el principio de crecimiento perpetuo de los flujos de caja. Lo anterior considerando que el valor de una empresa se mide no solo por el valor de sus activos sino por su capacidad de generar flujo de caja libre en el futuro.

Para esto se utiliza:

$$VT = \frac{Q_n \times (1 + g)}{k - g}$$

Donde

**VT:** Valor terminal o de continuidad

**Qn:** El flujo neto de caja de la empresa en el último año del periodo explícito de planificación.

**k:** Costo de capital medio ponderado,

**g:** Tasa de crecimiento prevista en los flujos a partir del año

Para este caso, el costo de capital medio ponderado es igual a la tasa de oportunidad esperada por los socios puesto que la financiación del proyecto se realiza 100% con financiación propia, en este orden de ideas, la tasa de oportunidad esta expresada por el valor promedio de la Tasa de interés de los certificados de depósito a término 360 días (CDT360), que para la semana del 25 de abril de 2016,

es de 8.21%. De otra parte, g (tasa de crecimiento prevista) se considera cero (0%); esto bajo el supuesto que el flujo de caja libre se mantendrá estable en los siguientes años.

Por lo tanto

$$VT = (\$ 57.554.700) / (8,21\%)$$

$$\mathbf{VT = \$701.031.667}$$

**Tabla 6. Flujo de caja**

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo Neto de Inversión</b>	\$98.893.463	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		\$(61.201.311)	\$(39.399.534)	\$(4.514.653)	\$25.211.084	\$31.862.897
<b>%Impuestos</b>		35%	35%	35%	35%	35%
<b>Impuestos</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$8.823.879	\$11.152.014
<b>Utilidad Neta</b>		\$(61.201.311)	\$(39.399.534)	(4.514.653)	\$16.387.204	\$20.710.883
<b>Depreciaciones</b>		\$4.986.150	\$ 4.986.150	\$4.986.150	\$4.986.150	\$4.986.150
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		\$(56.215.161)	\$(34.413.384)	\$471.497	\$21.373.354	\$25.697.033
<b>Reposición de Activos Fijos</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Valor Terminal</b>						
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$(98.893.463)</b>	<b>\$(56.215.161)</b>	<b>\$(34.413.384)</b>	<b>\$471.497</b>	<b>\$21.373.354</b>	<b>\$25.697.033</b>

Ítem	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Flujo Neto de Inversión</b>	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	\$42.108.696	\$53.208.382	\$65.215.459	\$78.199.980	\$80.874.692
<b>%Impuestos</b>	35%	35%	35%	35%	35%
<b>Impuestos</b>	\$14.738.044	\$18.622.934	\$22.825.410	\$27.369.993	\$28.306.142
<b>Utilidad Neta</b>	\$27.370.652	\$34.585.448	\$42.390.048	\$50.829.987	\$52.568.550
<b>Depreciaciones</b>	\$4.986.150	\$4.986.150	\$4.986.150	\$4.986.150	\$ 4.986.150
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	\$32.356.802	\$39.571.598	\$47.376.198	\$55.816.137	\$57.554.700
<b>Reposición de Activos Fijos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$49.861.500
<b>Valor Terminal</b>					\$ 701.031.667
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$32.356.802</b>	<b>\$39.571.598</b>	<b>\$47.376.198</b>	<b>\$55.816.137</b>	<b>\$ 708.724.866</b>

El valor correspondiente al año cero de evaluación, corresponde al valor neto de la inversión definida para la puesta en marcha del modelo de negocio. En cuanto al valor del último flujo, éste se ve afectado por el valor terminal del proyecto y la inversión requerida para garantizar el crecimiento del proyecto en el futuro. En este caso, se calculó el valor de depreciaciones acumuladas durante los años de evaluación del proyecto con el fin de realizar reposición de activos fijos.

## 8.5 ANÁLISIS DE CRITERIOS DE INVERSIÓN

De acuerdo al comportamiento analizado anteriormente de las diferentes variables (gastos de inversión, operación, ingresos y flujo de caja libre), a continuación, se presentan los resultados de las variables críticas para tomar la decisión de inversión en el modelo de negocio. Como se muestra en la siguiente tabla, el valor de la Tasa Interna de Retorno, se encuentra por encima de la tasa de descuento definida por los socios. Este resultado muestra un escenario favorable de inversión en el proyecto. De otra parte, el Valor Presente Neto es positivo, con un valor de \$270.579.803 teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda a los socios del proyecto, invertir en la iniciativa.

**Tabla 7.** Criterios de inversión.

ÍTEM	VALOR
<b>Tasa de Descuento</b>	8,21%
<b>VPN</b>	\$270.579.803
<b>TIR</b>	20,80%

## CONCLUSIONES

- El abrir un negocio de venta de Sushi a domicilio es un modelo de emprendimiento que bien se puede hacer partiendo de la idea inicial de las franquicias existentes o abriendo una de este tipo de negocio con marca propia, sin embargo, lo esencial es poseer las nociones previas de cómo manejar este tipo de alimentos, así como de cómo saber cuidar adecuadamente su preparación y el cómo servirlo de la mejor manera al tener que ser transportado a las casas de los clientes.
- Actualmente los consumidores son más conscientes de su alimentación, y evalúan con más detalle la composición nutricional e ingredientes de un producto, inclinándose por opciones naturales y más saludables. Sin embargo, en nuestro país donde la oferta gastronómica es una de las más ricas de la región, la llegada de nuevos establecimientos de comidas rápidas y de restaurantes especializados en productos asiáticos -quienes manejan una amplia variedad de preparaciones acompañadas de especias exóticas que mezclan sal y dulce-, han tenido un crecimiento potencial en el sector con respecto a otros
- El internet se ha destacado actualmente como el más importante potencializador de los negocios en el mundo, brindando facilidad para que las empresas comercialicen o promuevan sus productos por este medio. Convirtiéndose en una forma rápida, cómoda y eficiente en la que los clientes puedan conocer los productos ofrecidos por las compañías y obtener información detallada acerca de estos. Debido a las características del actual modelo de negocio, se hace necesario el estudio de una herramienta para la gestión de pedidos. Enfatizando como una de las principales necesidades para el desarrollo de dicho modelo bajo la modalidad delivery, la inversión en herramientas web tanto para marketing como para el proceso de ventas

- La propuesta de valor constituye una serie de ventajas que se ofrece a los clientes, como lo son: **alimento saludable**, el sushi y demás alimentos asiáticos tipo gourmet, se han destacado culturalmente como alimentos que proveen ventajas para los consumidores en el ámbito de su salud, **calidad y exquisitez de sabores**, se cuenta con la participación de un experto en el arte culinario, **Comodidad**, se prefiere consumir los alimentos que compran, en su casa ya sea para evitar el tráfico citadino, o simplemente por falta de tiempo, **Fácil acceso** el disfrutar de la experiencia está a un solo click, de distancia. Se proporciona esta facilidad de acceso con la presencia de diversos medios para el pedido y posterior entrega del producto, **Rapidez en la entrega**, es el control del tiempo de entrega, por medio de la app propia del negocio, para garantizar el conocimiento del cliente del estado y ubicación de su pedido en tiempo real, **Precio bajo**, el bajo costo de producción de los alimentos.

## BIBLIOGRAFIA

ASH, Tim. ¿Por qué usar una landing page para la recepción de las respuestas de tus campañas? ... y por qué no usar tu web/home. [En línea]. [Consultado en julio de 2015]. Disponible en: <<http://datacentric.es/blog/index.php/definicion-landing-page/>>

BUFFA, E. y SARIN, R. Administración de la producción y de las operaciones México. Editorial Limusa. Grupo Noriega editores, 1992. 939 p.

CIVAJ MARINA. La revolución del sushi. Artículo periodístico. [En línea] [Consultado en mayo de 2015.]. Disponible en: <<http://www.soyentrepreneur.com/la-revolucion-del-sushi.html>>

CHAFFEY, Dave y BOSOMWORTH, Daniyl. Estrategia de marketing digital. 5th edition. México. Pearson Educación. 5th edition, 2011. 456p

EL TIEMPO. Crecimiento económico de Santander, en apogeo. En: El tiempo [en línea]. Enero de 2014. [Consultado en mayo de 2015]. Disponible en internet: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13354178>>

EROOSKI CONSUMER. Aprender a comer. Organización. [En línea]. [Consultado en mayo de 2015]. Disponible <<http://www.consumer.es/alimentacion/aprender>>

FRANQUICIA BIANKO WOK. Modelo de negocio. Organización [En línea]. [Consultado en mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.biankosushibar.com/indexbianko.html>>

HILL, Terry. Manufacturing Strategy, 2 ed., Londres. Open University Set Book, 1994. 230p

KAPLAN, R y NORTON, D. El cuadro de mando integral. [En línea] [Consultado en mayo de 2015]. Disponible en: <[http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8312/UC\\_QCI\\_cast.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf)>

LEMUS, Leiber. Estilos de planeación y tipos de planes [en línea], 2014. [Consultado el 10 de febrero de 2015]. Disponible en internet: <<http://es.slideshare.net/lorenaalvarez12/estilos-de-planeacin-y-tipos-de-planes-32615547>>

MADDALA, G. S; MILLER, Ellen. Microeconomía. México. MX. McGraw-Hill. 1993. 649 p

MALHOTRA. Naresh. Investigación de mercados: Definición de investigación de mercados. Pearson Prentice Hall, 2008. 7p.

MARTINEZ, P y MILLA, A. Análisis del entorno. 2 ed. Madrid. Editorial Diaz de Santos, 2012. 234p

MOCHÓN MORCILLO, Francisco. Principios de economía. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia. 2006. 112p

OSTERWALDER, A. y PUGNEUR, Y. 3 ed. Deusto Ediciones, Generación de Modelos de Negocio. 2011. 456p.

PORTAFOLIO. Hamburguesa, lo que más piden los colombianos a domicilio. [En línea]. [Consultado en mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/negocios/lo-que-mas-piden-colombianos-domicilio>>

PERDOMO, A. Análisis e interpretación de estados financieros. Publisher. 3 ed. México.: Editorial Pema. 2001. 456p.

ROBBINS, S y DE CENZO, D. Fundamentos de Administración. México.: Pearson Educación. 2009. 240p.

SUSHICATESSEN. Modelo de negocio. Organización. [En línea]. [Consultado en mayor de 2015] Disponible en: <http://www.sushicatessen.es/>

SUSHI POP. Modelo de negocio. Organización. [En línea] [Consultado en mayo de 2015]. Disponible en: <http://www.sushipop.com.ar/index.php>

URBINA, G. B. Evaluación de proyectos. 3 ed. Bogota D.C.:Mc Graw Hill, 2006. 45p

VARELA, R Innovación empresarial - Arte y ciencia en la creación de empresas, 2 ed. Bogota D.C.: Prentice Hall, 160p