

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y VENTA DE COMIDA  
RÁPIDA SALUDABLE A DOMICILIO**

**CRISTIAN ORLANDO MARTIN MORENO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2017**

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y VENTA DE COMIDA  
RÁPIDA SALUDABLE A DOMICILIO**

**CRISTIAN ORLANDO MARTIN MORENO**

**Trabajo de aplicación para optar por el título de  
Magister en Gerencia de Negocios**

**Directora:**

**MARGARITA PLATA DURAN**

**Magíster en Ingeniería Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2017**

## **Dedicado a**

A Dios mi Señor que permite cada uno de los logros en mi vida, incluyendo este proyecto que se hace realidad como una más de sus bendiciones.

A mi madre, porque es mi mayor apoyo.

A mi futura esposa, Ana Milena, quien siempre confía en mí.

A mi tía y mi tío, que son mis padres también.

A la chiquis, que comenzó a darle un toque de alegría a mis días.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi directora Margarita, por su oportuna colaboración y guía en pro de alcanzar esta meta.

A la Universidad Industrial de Santander y al grupo de trabajo del MBA especialmente a los monitores, quienes en conjunto motivan y favorecen este bonito proceso de formación y crecimiento.

A todos mis familiares, amigos y compañeros que de diferentes maneras me acompañaron y me animaron a continuar adelante.

Gracias a todos!

## CONTENIDO

Pág

INTRODUCCIÓN .....	16
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE APLICACIÓN .....	22
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	22
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	22
3. MARCO TEÓRICO .....	23
4. ESTUDIO DE MERCADOS .....	28
4.1. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL PROBLEMA DE MERCADO .....	28
4.1.1. Consulta de fuentes secundarias .....	28
4.1.2. Estudios de mercado previos .....	29
4.1.2.1 Publicaciones de la firma Nielsen .....	31
4.1.3. Análisis de tendencias en la Web .....	34
4.1.4. Análisis de la competencia .....	36
4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE MERCADO .....	38
4.2.1. Formulación de Hipótesis .....	39
4.2.2. Mercado Objetivo .....	40
4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO .....	40
4.3.1. Sesiones de Grupo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.3.2. Entrevistas a Profundidad .....	44
4.3.3. Prueba de Producto .....	45
4.3. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	47
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO .....	48
5.1. DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	48

5.1.1. Propuesta de Valor .....	48
5.1.2. Imagen Corporativa.....	48
5.1.3. Horario de atención.....	49
5.1.4. Productos.....	50
5.2. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MERCADOS .....	52
5.2.1. Matriz del Boston Consulting Group.....	52
5.2.2. Mezcla de Marketing .....	53
5.2.2.1. Producto.....	53
5.2.2.2. Precio.....	54
5.2.2.3. Plaza y Distribución.....	55
5.2.2.4. Promoción y Comunicación .....	56
5.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	57
6. ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO.....	59
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	59
6.1.1. Perfiles de Cargo .....	60
6.2. DISEÑO DE LA INFRAESTRUCTURA .....	60
6.2.1. Localización de las instalaciones .....	60
7. ANÁLISIS FINANCIERO.....	62
7.1. INVERSIONES. ....	63
7.1.1. Inversión Fija e Inversión Diferida.....	63
7.2. COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN. ....	64
7.2.1. Cálculo de la Mano de Obra .....	64
7.2.2. Precio Promedio Estimado por Producto .....	66
7.2.3. Costos Indirectos de Fabricación.....	67
7.2.4. Gastos administrativos.....	68
7.3. CAPITAL DE TRABAJO E INVERSIÓN TOTAL.....	69
7.4. PROYECCIONES FINANCIERAS .....	70
7.5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	75
8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	76
8.1. IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS LEGALES.....	76

8.1.1. Pasos para la Creación de una Empresa.....	76
8.1.2. Otras normas y requisitos legales.....	77
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	79
9.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL. ....	80
9.2. PROPUESTA DE VALOR A LOS GRUPOS DE INTERÉS. ....	81
9.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVA.....	81
9.4. OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	82
10. OPERACIÓN DEL NEGOCIO.....	84
10.1. ADECUACIÓN Y APERTURA .....	84
10.2. OPERACIÓN Y VENTA AL PÚBLICO .....	87
11. CONCLUSIONES .....	90
BIBLIOGRAFIA .....	91
ANEXOS .....	95

## LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1 Resumen encuesta aplicada por Gómez y Sisa 2014.....	32
Cuadro 2 Perfil del cliente.....	40
Cuadro 3 Ficha técnica sesiones de grupo.....	41
Cuadro 4 Entrevistas a profundidad.....	44
Cuadro 5 Plan de implementación de la propuesta de mercados.....	58
Cuadro 6 Inversión Fija.....	63
Cuadro 7 Inversión Diferida.....	64
Cuadro 8 Relación de nomina presupuestada mensual.....	65
Cuadro 9 Promedios ponderados por producto.....	66
Cuadro 10 Estimación de ventas y compra de materia prima.....	67
Cuadro 11 Maquinaria y equipo.....	67
Cuadro 12 Total Costos Indirectos de Fabricación.....	67
Cuadro 13 Total costos de producción.....	68
Cuadro 14 Estimación de gastos.....	68
Cuadro 15 Gastos financieros.....	69
Cuadro 16 Total capital de trabajo.....	69
Cuadro 17 Inversión total.....	70
Cuadro 18 Estimaciones.....	70
Cuadro 19 Egresos proyectados administración y ventas.....	71
Cuadro 20 Estado de resultados proyectado.....	71
Cuadro 21 Flujo de caja proyectado.....	72
Cuadro 22 Balance general proyectado.....	73
Cuadro 23 Pasos para la creación de una empresa.....	75

Cuadro 24 Filosofía Organizacional Sanahorios.....	80
Cuadro 25 Cuadro de seguimiento estratégico.....	83
Cuadro 26 Estado de resultados primer trimestre de operación .....	87

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág
Gráfico 1 Preferencias y gasto de los consumidores por lo saludable .....	30
Gráfico 2 Atributos de los alimentos que influyen en la compra.....	31
Gráfico 3 Búsqueda en Google Trends de la palabra “Saludable” .....	35
Gráfico 4 Freshii centreo comercial Caracolí .....	37
Gráfico 5 Sitio Web Tu Latte .....	38
Gráfico 6 Captura de video primera sesión de grupo.....	42
Gráfico 7 Logo Sanahorios. ....	49
Gráfico 8 Variante del logo Sanahorios. ....	49
Gráfico 9 Matriz BCG Sanahorios.....	52
Gráfico 10 Collage de algunos productos ofrecidos.....	54
Gráfico 11 Propuesta de diseño de cava para distribución .....	56
Gráfico 12 Volante inicial para el lanzamiento .....	57
Gráfico 13 Organigrama de Sanahorios.....	59
Gráfico 14 Zona de cobertura proyectada.....	61
Gráfico 15 Posible ubicación del negocio .....	61
Gráfico 16 Elementos de direccionamiento estratégico Sanahorios .....	79
Gráfico 17 Propuesta de valor a los grupos de interés .....	81
Gráfico 18 Estrategia competitiva para Sanahorios .....	82
Gráfico 19 Noche de inauguración.....	85
Gráfico 20 Portadas de redes sociales .....	86
Gráfico 21 Datos de operación .....	88

## LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A Fichas técnicas de los estudios Nielsen .....	96
Anexo B Gráficas de tendencias Google Trends.....	97
Anexo C Análisis de la competencia.....	98
Anexo D Instrumento para la investigación de mercados .....	99
Anexo E Imágenes presentadas en las sesiones de Focus Group .....	100
Anexo F Menu de Sanahorios.....	101
Anexo G Perfiles de cargo.....	105

## RESUMEN

**TITULO:** CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y VENTA DE COMIDA RÁPIDA SALUDABLE A DOMICILIO\*

**AUTOR:** CRISTIAN ORLANDO MARTIN MORENO\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Creación de empresa, Plan de negocios, alimentación saludable, viabilidad, Comida rápida saludable.

### DESCRIPCION:

El objetivo del presente trabajo de aplicación es registrar el proceso de creación de una empresa de comida rápida saludable en la ciudad de Bucaramanga, aplicando los conocimientos teóricos y las competencias adquiridas en el proceso de formación de la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA de la Universidad Industrial de Santander, apoyados en la tendencia creciente del consumo de alimentos saludables en la región y el país, contribuyendo a mejorar las condiciones de salud de la población objetivo.

Para ello se realizó un modelo de plan de negocio, que incluyó el análisis de la viabilidad de mercados, técnica y operativa, financiera, administrativa y estratégica. Una vez determinada la viabilidad en cada una de estas áreas se plantearon conclusiones y planes de desarrollo para la implementación del plan de negocio, a partir del direccionamiento estratégico que reúne los elementos de planeación de mercados, operación y gerenciales para facilitar la operación del negocio frente al entorno local.

Finalmente se registra el proceso de creación de la empresa y la operación durante tres meses, destacando los logros y las dificultades encontradas en el proceso, y evidenciando la brecha entre la teoría plasmada en el plan de negocios y la realidad afectada por variables no controlables y riesgos inherentes a la operación.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisiomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director Mg. Margarita Plata Durán

## ABSTRACT

**TITLE:** CREATION OF A COMPANY FOR PREPARE AND SALE HOME-DELIVERED HEALTHY FAST FOOD\*

**AUTHOR:** CRISTIAN ORLANDO MARTIN MORENO\*\*

**KEYWORDS:** Business creation, Business plan, Healthy Eating, viability, Healthy fast food

### DESCRIPTION

The objective of this application work is to register the process of creating a healthy fast food company in the city of Bucaramanga, applying the theoretical knowledge and skills acquired in the process of getting the Magister in Business Administration - MBA at Universidad Industrial de Santander, supported by the growing trend of consumption of healthy foods in the region and country, contributing to improve the health conditions of the target population.

For this purpose, a business plan model was carried out, which included the analysis of the viability of markets, technical and operational, financial, administrative and strategic. Once the feasibility was determined in each of these areas, conclusions and development plans were presented for the implementation of the business plan, based on the strategic direction that brings together the elements of market planning, operation and management making easier the operation of the business into the local environment.

Finally, the process of creation of the company and the operation for three months is written in this project of grade, highlighting the achievements and difficulties encountered in the process, and evidencing the gap between the theory registered in the business plan and the reality affected by uncontrollable variables and Risks inherent to the operation.

---

\* Project of grade

\*\* Faculty of Engineering physicomechanical. School of Industrial and Business Studies. Master of Business Administration. Director Mg. Margarita Plata Durán

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de aplicación consiste en la documentación de la creación de una empresa de comida rápida saludable en la ciudad de Bucaramanga, enfocada particularmente a la venta mediante servicio de domicilio, entendiendo por comida saludable aquella baja en grasa y en calorías, o que represente algún beneficio específico comparativamente con la comida rápida tradicional, para una enfermedad en particular, principalmente enfermedades crónicas no transmisibles, como las cardiovasculares incluida la hipertensión, la diabetes tipo 2 y la obesidad<sup>1</sup>. Lo anterior teniendo en cuenta las consideraciones del capítulo siguiente, donde se sustenta la pertinencia de esta propuesta.

Al respecto de este tema, se han identificado dos trabajos previos como referencia válida para el desarrollo del trabajo de grado. El primero corresponde a un “Plan de negocios para la apertura de una cadena de restaurantes de comida rápida saludable y de licuados/jugos naturales: nutri-grill<sup>2</sup>” (Valenzuela, 2013), tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección, y el segundo es la “Factibilidad para la creación de un restaurante de comida saludable en la ciudad de Bucaramanga”<sup>3</sup> siendo esta una tesis de pregrado en Gestión Empresarial. Los mencionados trabajos han abordado una problemática similar con variación en el planteamiento de la solución y en ubicaciones geográficas diferentes.

Esta propuesta se desarrolla por capítulos, descritos en orden en la tabla de contenido. Se pueden identificar tres partes de acuerdo a la confluencia de los temas tratados, las cuales se describen a continuación.

---

<sup>1</sup> MINSALUD. Salud Nutricional. [en línea] [citado el 8 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <<https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/salud-nutricional.aspx>>

<sup>2</sup> VALENZUELA, Leonardo. Plan de negocios para la apertura de una cadena de restaurantes de comida rápida saludable y de licuados/jugos Naturales: “Nutri-grill”. Chile: Universidad de Chile, 2013.

<sup>3</sup> CARREÑO, Geny y ALMEIDA, Ximena. Factibilidad para la creación de un restaurante de comida saludable en Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2010.

La primera parte se presenta en los capítulos uno, dos y tres, y presenta la problemática a resolver, los objetivos del presente trabajo de aplicación y un marco teórico que ha sido base para el desarrollo y aplicación de la metodología usada.

La segunda parte se desarrolla entre los capítulos 4 al 9, donde se presenta el plan de negocio para la creación de la empresa de comida rápida saludable a partir de la metodología que incluye un análisis de mercado, administrativo, financiero, técnico y estratégico para poder determinar la viabilidad del negocio e identificar las variables claves de éxito

Finalmente en el capítulo 10 se describe la creación y operación de la empresa en un periodo de 3 meses, lo que permite realizar un contraste de la planeación y la operación real para terminar con un análisis mostrado en el capítulo de conclusiones.

## 1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La comida saludable ha tomado gran impulso en los últimos años debido a que se presenta como la mejor opción de alimentación para aquellas personas que padecen enfermedades asociadas a trastornos digestivos, circulatorios, enfermedades como diabetes y otras particulares, o simplemente como una opción para mantener mejores hábitos alimenticios que rediman en mejor salud<sup>4</sup>.

Esta tendencia es tan clara que para el 2013, en países como Brasil, Chile, Colombia, México y Puerto rico, la categoría de alimentos saludables alcanzó a representar un 17% del gasto total de la canasta completa, según un estudio<sup>5</sup> realizado por la reconocida firma evaluadora de mercados Nielsen Homescan. Este mismo estudio revela que la categoría saludables en Colombia tuvo un crecimiento en ventas de 4,98%, teniendo en cuenta que el canal moderno mueve el 40% de las ventas de estos productos, el canal tradicional un 42% y otros canales como panaderías, cafeterías y mayoristas, tiene el 18% de las ventas.

Opiniones de expertos basadas en los crecimientos de ventas sugieren una expectativa aún mayor en el aumento del consumo de alimentos saludables, tal como lo indican directivos de las compañías Alpina y Nacional de Chocolates donde esperan que para el 2020 la categoría “saludables” se encuentre en el número uno de las prioridades en el consumo de los colombianos (Portafolio, 2010)<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> MINSALUD. Op. Cit.

<sup>5</sup> NIELSEN Homescan. Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos. [en línea] [citado el 08 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>>

<sup>6</sup> Portafolio. Alimentos: apuestas por lo saludable. [en línea]. Septiembre, 2010 [citado el 8 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-8021280>>

La más reciente Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia 2010 – ENSIN<sup>7</sup>, revela que uno de cada dos colombianos entre los 18 y 64 años tiene exceso de peso, con lo que la tasa pasó de 45,9 a 52,2 de 2005 a 2010; igualmente, la encuesta revela una tendencia al incremento en el exceso de peso de la población adolescente, adulta y gestante, afectando a las dos terceras partes de los grupos de mayor edad, aun cuando se han realizado esfuerzos para su prevención.

El ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, en el marco de sus políticas de Salud Pública ha establecido la importancia de la promoción de hábitos saludables, dentro de los cuales se encuentra la Salud Nutricional, puesto que un incremento en los hábitos de alimentación saludable representaría una reducción en la carga de enfermedad y en la mortalidad de la población.

El consumo diario de frutas y verduras, cereales y otros alimentos considerados saludables pueden prevenir enfermedades cardiovasculares, diabetes, varios tipos de cánceres y la obesidad en niños y adultos. Sin embargo la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional, ENSIN (ICBF, 2010) encontró que únicamente 2 de cada 7 personas consumen todos los días verduras y hortalizas , al igual que un bajo consumo de frutas<sup>8</sup> aun cuando “la recomendación de consumo mínimo hecha por la OMS (Organización Mundial de la Salud) y la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) para prevenir enfermedades no transmisibles y mantener una buena salud es de 400 gramos entre frutas y verduras al día”.

Las estadísticas mundiales no son ajenas a la realidad Colombiana y por esto la OMS adoptó en 2004 la Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad

---

<sup>7</sup> ICBF. Encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia 2010 ELSIN. [En línea] [Citado el 08 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <<http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortallCBF/Bienestar/ENSIN1>>

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 14

física y salud<sup>9</sup>, cuyos objetivos principales son: 1) reducir los factores de riesgo de Enfermedades no transmisibles asociados a régimen alimentario poco sano y a la inactividad física a través de medidas de salud pública, promoción y prevención de la morbilidad; 2) promover la conciencia y el conocimiento acerca de cómo influye el régimen alimentario y la actividad física en la salud; 3) fortalecer las políticas y planes de acción mundiales, regionales y nacionales para mejorar la alimentación y, 4) seguir de cerca los datos que permitan monitorear el comportamiento de este factor en la morbimortalidad de las naciones.

Ante el entendimiento de este panorama global, en 2011 y mediante una alianza orientada a mejorar los hábitos saludables en la población colombiana, el Ministerio de la Protección Social, las Entidades Promotoras de Salud afiliadas a la Asociación Colombiana de Medicina Integral, ACEMI, las Sociedades Científicas y el Instituto Nacional de Salud, unen esfuerzos en actividades de concientización sobre la importancia de realizar actividad física y alimentarse saludablemente, apoyados en una serie de cartillas con aval científico que contienen información enfocada a promover todos estos hábitos saludables, manteniendo un buen estado de salud o mejorando aquellos casos de personas que presentan alguna afectación<sup>10</sup>.

Bucaramanga no es ajena a esta tendencia, y se han establecido negocios de este tipo en la ciudad, tales como Freshii, EAT Well, Güd Food, entre otros, la mayoría ubicados en la zona oriental alrededor del sector de cabecera. Sin embargo, aunque algunos de ellos ha logrado cierto posicionamiento, la gran mayoría no ofrece dentro de su propuesta de valor el satisfacer necesidades y expectativas de empleados u otras personas que deseen una comida ligera o aperitivo y que además no puedan o no deseen desplazarse hasta un lugar específico, pues el

---

<sup>9</sup> OMS. Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. [En línea] [Citado el 08 de octubre de 2015]. Disponible en internet: < <http://www.who.int/dietphysicalactivity/goals/es/>>

<sup>10</sup> MINSALUD. Op. Cit.

concepto de estos lugares se centra más en la ambientación del lugar que en la practicidad de ordenar para llevar.

Teniendo en cuenta la información descrita anteriormente que evidencia la creciente tendencia en el consumo de alimentos saludables en nuestra ciudad, ante una población que enfrenta serios problemas de salud como el sobrepeso, se identifica una oportunidad de negocio con un mercado que no ha sido cubierto aun en su totalidad.

Para ello, llevó a cabo la creación Sanahorios, empresa de fabricación y venta de comida rápida saludable, que pretende utilizar estrategias actuales de mercadeo para posicionarse dentro de las primeras opciones de compra en la mente de los Bumangueses cuando decidan ordenar a domicilio un plato ligero, saludable y que reemplace la comida rápida tradicional, contribuyendo también en pequeña escala, a las políticas de salud pública del país que buscan entre otras cosas, promocionar hábitos saludables en materia de salud nutricional.

## **2. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE APLICACIÓN**

### **2.1. Objetivo General**

Crear una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de comida rápida saludable a través de servicio a domicilio en la ciudad de Bucaramanga.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis del mercado a la población laboral de zona oriental y sur en Bucaramanga, que permita determinar la viabilidad comercial de la idea de negocio.
- Elaborar un plan de marketing ajustado a las oportunidades identificadas.
- Realizar un análisis técnico - operativo que involucre los factores asociados a la operación tales como recursos humanos, infraestructura, y tecnología.
- Realizar un análisis legal que permita determinar la viabilidad de operación del negocio y requisitos particulares del mismo.
- Realizar un análisis financiero que permita evaluar la viabilidad económica del negocio.
- Realizar la planeación estratégica que determine el direccionamiento de la empresa.
- Implementar la prestación del servicio, desplegando la estrategia de marketing al público objetivo y operando el negocio durante tres meses.

### 3. MARCO TEORICO

El objetivo de un plan de negocios es principalmente recopilar y condensar información importante que permita llevar a cabo la evaluación de un proyecto, normalmente con el fin de buscar financiamiento o inversionistas. Fleitman define el plan de negocios como una serie de actividades relacionadas entre sí para iniciar una empresa o proyecto, de tal forma que se alcancen las metas planeadas en relación a una planeación previa<sup>11</sup>.

Un artículo de Estrategia Magazine<sup>12</sup>, indica como los planes de negocio se han venido fomentando como una herramienta que impulsa el desarrollo de nuevos emprendimientos. El autor apoya la idea que el plan de negocios debe ser directo y preciso, concentrando información en lo que realmente importa a los inversionistas inteligentes, dejando de lado cifras o datos que no sean relevantes para la toma de decisiones.

Rodrigo Varela, en su libro “innovación empresarial”<sup>13</sup>, define el plan de negocios como un documento que permite evaluar una oportunidad de negocio y al mismo tiempo reducir riesgos en la toma de decisiones, buscando responder cinco preguntas básicas para todo empresario:

- Que es y en que consiste el negocio
- Cuáles son las causas y razones de éxito
- Cuáles son los mecanismos para lograr las metas previstas
- Que recursos se requieren para llevar a cabo el negocio
- Que estrategias se van a usar para conseguirlos y por ultimo quien dirigirá el negocio

---

<sup>11</sup> FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 383p.

<sup>12</sup> ESTRATEGIA Magazine, Claves de un buen plan de negocio. [En línea]. [Citado el 08 de octubre de 2015] Disponible en internet: < <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/claves-de-un-buen-plan-de-negocio/>>

<sup>13</sup> VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial- arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá: Prentice Hall, 2001.

Este mismo autor plantea que “la complejidad del plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio” y considera también que un plan debe ser trascendente y cuenta con una serie de etapas dentro de las cuales se consideran:

- Análisis de la empresa y de su entorno
- Análisis de mercado
- Análisis técnico
- Análisis administrativo
- Análisis económico
- Análisis de valores personales
- Análisis social
- Análisis financiero
- Análisis de riesgos e intangibles
- Evaluación del proyecto
- Análisis de sensibilidad
- Decisión de ejecución
- Consecución de recursos
- Montaje
- Arranque
- Gestión.

Según el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) todo plan de negocio es la forma como el empresario se orienta para tomar decisiones, y debe presentar cuatro fases (Luna, 2008)<sup>14</sup>:

---

<sup>14</sup> Luna, German. Plan de negocio para la creación de una empresa Agroindustrial destinada a la transformación de fresa en Pulpa en Bogotá. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2008

- Fase #1: Factibilidad económica: Dónde se realizan y analizan cálculos que facilitan al emprendedor determinar el escenario del proyecto. Incluye las cifras proyectadas en el tiempo con los rendimientos y los costos.
- Fase # 2: Factibilidad financiera.: Aquí se pretende determinar los recursos indispensables para la inversión con los flujos de entrada y de salida. Con esta fase un inversionista o emprendedor puede determinar si es factible el proyecto, en cuyo caso se continuará con las demás fases.
- Fase # 3: Fase operativa: Una vez cumplidas en forma positiva las anteriores fases, se procede a determinar los procesos de operación del proyecto: materia prima, maquinaria, talento humano etc.
- Fase # 4: Factibilidad de mercados: El objetivo es determinar ante el mercado objetivo, las estrategias de producto, precio, plaza y promoción y todo lo que contiene el Mix de mercados.

Como se ha mencionado, existen varios modelos para el desarrollo de un plan de negocios. Para el caso particular de este proyecto, se ha tomado como referencia principal el modelo de Weimberger<sup>15</sup>. A continuación se exponen las fases relevantes de este proyecto y su descripción:

- Estudio de Mercado: El análisis de mercado estudia principalmente el comportamiento de los consumidores, determinando sus necesidades y expectativas de consumo y la forma de satisfacerlas. Involucra también el estudio de otros actores del mercado como la competencia, de tal manera que permite enmarcar la viabilidad comercial de la actividad económica que se desea iniciar.

---

<sup>15</sup> WEIMBERGER, K. Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Peru: Nathan Associates, 2009.

Esta es una parte fundamental del desarrollo del plan de negocios porque permitirá entender las necesidades reales de los clientes potenciales y será clave para el desarrollo de la estrategia de diferenciación que aporte valor a las etapas posteriores. Entre otras variables, al finalizar esta etapa deberán conocerse:

- Atributos del producto o servicio que le agrega valor al cliente
  - Perfil de los clientes
  - Características de la competencia
  - Segmento del mercado que se desea atender
- 
- Plan de Marketing: una vez se ha determinado el mercado objetivo y el posicionamiento deseado, se procederá a elaborar el plan de marketing, donde básicamente desarrollarán las siguientes etapas:
    - Definición de objetivos de marketing
    - Establecimiento de la mezcla de marketing
    - Descripción del producto o servicio
    - Consolidación de estrategias: Precio, distribución, promoción, servicio al cliente y posicionamiento
- 
- Análisis técnico – operativo: de acuerdo al plan de Marketing elaborado deberán determinarse las condiciones necesarias para operar en materia de infraestructura, producción y recursos humanos. Para ello se consideran el desarrollo de:
    - Plan de operaciones: donde se determinan los objetivos de producción, procesos y estándares de producción
    - Estructuración de recursos humanos: definición de estructura organizacional y perfiles de cargos
    - Infraestructura: elaboración de la distribución de planta y determinación de maquinaria y equipo requerido

- Análisis legal: debes determinarse los requisitos jurídicos y legales para la operación del negocio según su actividad específica mediante:
  - Entendimiento del procedimiento de constitución en cuanto a la realización de trámites legales de la organización
  - Elaboración de matriz de requisitos legales para la actividad específica
  
- Estudio financiero: tiene por objeto evaluar el potencial económico y financiero del proyecto y deberá atender a los siguientes ítems:
  - Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
  - Determinar los costos de producción, ventas y administración.
  - Determinar el monto de inversión inicial necesario
  - Determinar las necesidades y fuentes de financiamiento
  - Proyectar los estados financieros de la empresa
  - Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.
  
- Planeación estratégica. Mediante esta metodología se determinarán los elementos de gestión estratégica de la empresa donde se incluirán:
  - Análisis FODA
  - Objetivos estratégicos
  - Elementos estratégicos: Propósito central, Objetivo Retador
  - Estrategia del negocio

## **4. ANÁLISIS DE MERCADO**

Durante el desarrollo del presente trabajo de aplicación, a través de la dirección académica de los docentes, la experiencia propia del emprendedor y las opiniones de expertos en negocios de comida, se decide realizar una investigación de tipo cualitativo, donde se resalta la importancia de entender la viabilidad del proyecto a través de la aceptación de un concepto de alimentación, concentrándose en las fuentes de información primarias y secundarias relevantes para el éxito de la idea de negocio, vía sesiones de grupo, entrevistas a profundidad y pruebas de producto. Se descarta la realización de una fase cuantitativa dada la existencia de estudios previos similares, los cuales revelan datos precisos y actuales.

El desarrollo de este análisis implica 3 fases: (Adaptadas del modelo de Malhotra<sup>16</sup>), tal como se indica en la tabla de contenido y que se describen a continuación.

### **4.1. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL PROBLEMA DE MERCADO**

Esta primera parte incluye la revisión de fuentes secundarias de información y análisis de la competencia como etapas preliminares para el entendimiento del problema de mercados, con el fin de formular una o varias hipótesis que puedan ser, si bien no comprobadas, comparadas con los resultados de las sesiones de grupo y entrevistas a profundidad para facilitar la toma de decisiones con respecto a la viabilidad desde el punto de vista de mercados de la idea de negocio.

---

<sup>16</sup> MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados. 5 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 10

**4.1.1. Consulta de fuentes secundarias de información** Se decide consultar información relevante que muestre tendencias de consumo de alimentos saludables, estilos de vida sana e interés de los posibles consumidores en mejorar sus hábitos alimenticios a nivel país y/o región.

**4.1.2. Estudios realizados previamente.** Para la realización del presente trabajo de aplicación, toman relevancia particularmente dos fuentes principales de información secundaria: la firma Nielsen, que en su publicación *6 TENDENCIAS DEL RETAIL EN AMERICA LATINA*<sup>17</sup> de diciembre de 2015 propone el consumo de saludables como una gran oportunidad de negocio, y la tesis de grado *IDEA DE NEGOCIO COMIDA SALUDABLE EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA – ALL NATURAL MORE THAN FOOD*<sup>18</sup>, que presenta información reciente de tipo cuantitativo en la ciudad de Bucaramanga sobre gustos y preferencias de un segmento muy similar al de esta investigación.

**4.1.2.1. Publicaciones de la firma Nielsen.** Según el boletín “*6 TENDENCIAS DEL RETAIL EN AMERICA LATINA*” la cuarta parte de la población de Latinoamérica es obesa, y son Perú y Colombia los países con consumidores que buscan más lo saludable a la hora de comer, de igual manera que registran una menor tasa de obesidad con respecto a los demás países Latinoamericanos. El mismo estudio muestra claramente los hábitos y preferencias de los consumidores con respecto a este tema, como se aprecia en la grafica 1. La ficha técnica e información de este y otros estudios de la firma se presentan en el anexo A al final de este documento.

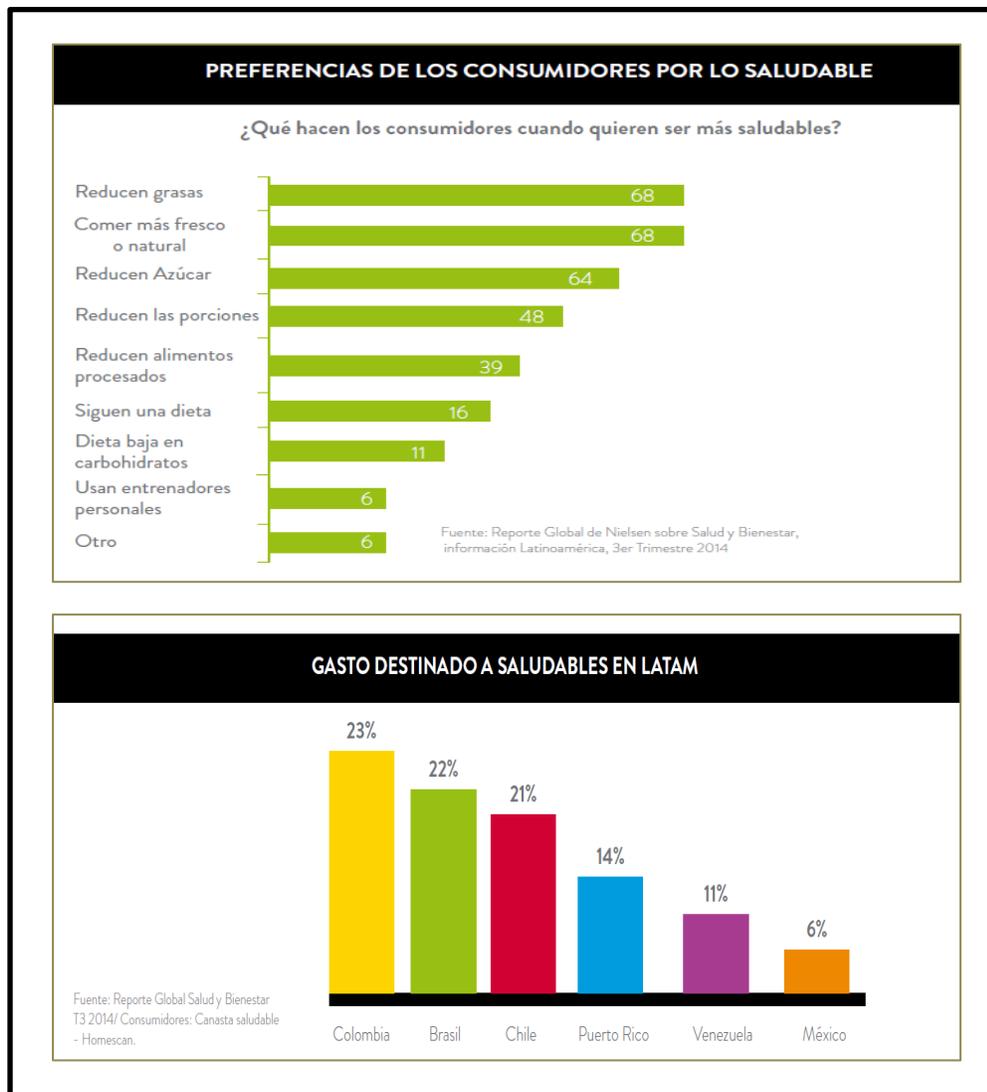
La canasta de saludables presentaba para el tercer trimestre de 2014 en Latinoamérica un incremento del 16%, donde Colombia lideraba el crecimiento del gasto destinado a “saludables”, según el mismo estudio.

---

<sup>17</sup> NIELSEN Homescan. Op. Cit.

<sup>18</sup> GÓMEZ Juan y SIZA Jhonattan. Idea de negocio comida saludable en la ciudad de Bucaramanga All Natural More Than Food. Esp. Finanzas y Negocios Internacionales. Bogotá: Universidad de la Sabana. 2014. 102 p.

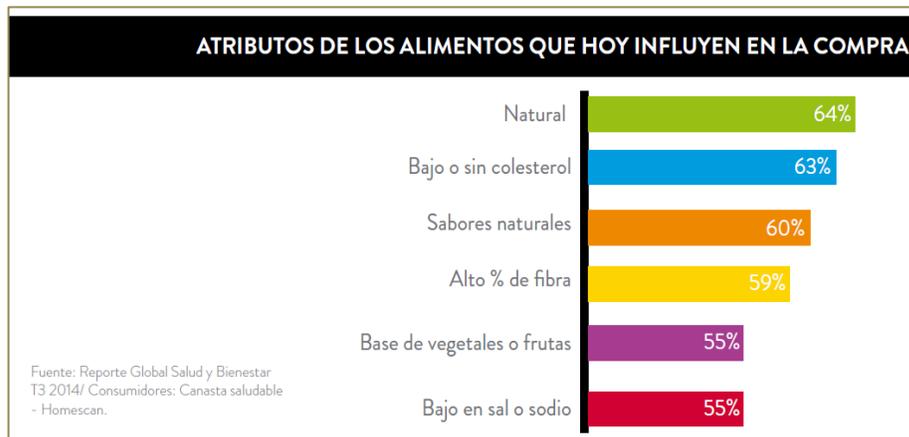
Gráfico 1 Preferencias y gasto de los consumidores por lo saludable.



Fuente: Nielsen Homescan. Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos. [En línea] Consultado el 8 de octubre de 2015. Disponible en internet <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>>

También se identifican las características de los alimentos saludables de mayor influencia en la compra en americana latina para este mismo periodo.

Grafico 2. Atributos de los alimentos que influyen en la compra



Fuente: Nielsen Homescan. Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos. [En línea] Consultado el 8 de octubre de 2015. Disponible en internet <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>>

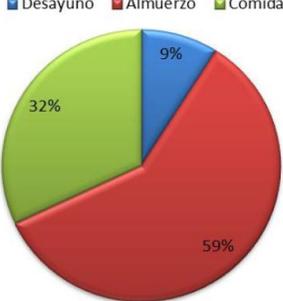
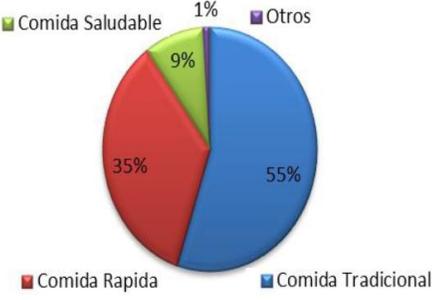
Esta información brinda elementos decisivos a la hora del diseño de la propuesta de valor del negocio, pues resaltan características puntuales de preferencia de los clientes potenciales a la hora de elegir un menú de alimentación saludable.

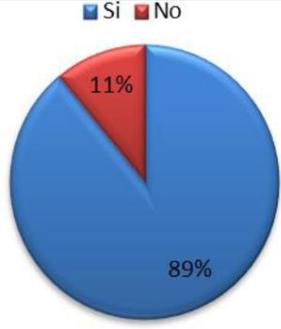
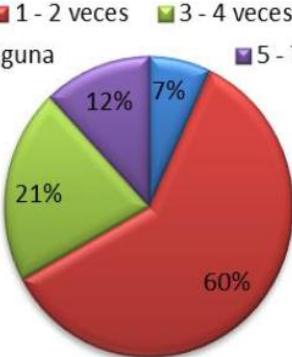
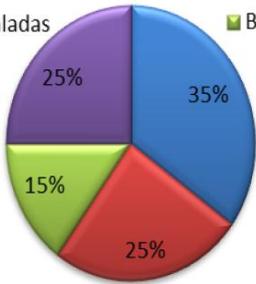
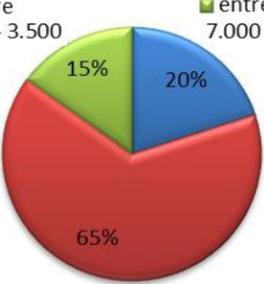
**4.1.2.2. Investigación previa en la ciudad de Bucaramanga.** El trabajo de tesis de grado de Gómez y Sisa<sup>19</sup> incluye una investigación de mercados con un muestreo por conveniencia, aplicando encuesta a 68 personas entre 15 y 49 años de edad, que convergen en el barrio Cabecera del Llano. Dicha encuesta incluye 12 preguntas de las cuales se obtiene información relevante que se condensa en el cuadro 1.

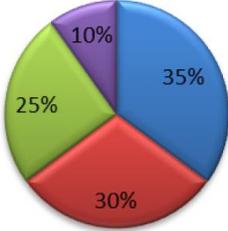
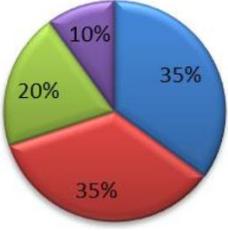
<sup>19</sup> GÓMEZ Juan y SIZA Jhonattan. Op. cit.

Dicha tesis de grado evalúa la viabilidad de la idea de negocio de comida saludable en la ciudad de Bucaramanga, y fue presentada en agosto de 2014, por lo cual la información que contiene se considera un aporte muy valioso y que soporta la formulación de las hipótesis de mercados del presente trabajo de aplicación.

Cuadro 1. Resumen encuesta aplicada por Gómez y Sisa 2014

PREGUNTA	RESULTADO DE LA ENCUESTA	INTERPRETACIÓN PROPIA
2. ¿Cuál de las siguientes comidas es la que más frecuente consumir fuera de su casa?	 <p>A pie chart with three segments: a blue segment for 'Desayuno' (9%), a red segment for 'Almuerzo' (59%), and a green segment for 'Comida' (32%). The legend is located above the chart.</p>	El 91% de los encuestados almuerza y cena con mayor frecuencia fuera de casa.
3. ¿Qué tipo de sitios frecuente cuando no consume alimentos en casa?	 <p>A pie chart with four segments: a blue segment for 'Comida Tradicional' (55%), a red segment for 'Comida Rapida' (35%), a green segment for 'Comida Saludable' (9%), and a purple segment for 'Otros' (1%). The legend is located around the chart.</p>	Un 35% prefiere la comida rápida. Esto sumado a un 9% (creciente) que prefiere la comida saludable, sugiere viable el concepto de “comida rápida saludable”

PREGUNTA	RESULTADO DE LA ENCUESTA	INTERPRETACIÓN PROPIA										
6. ¿Se encuentra interesado(a) por consumir comida saludable?	 <p>■ Si ■ No</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>Si</td><td>89%</td></tr> <tr><td>No</td><td>11%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	89%	No	11%	Claramente hay una intención mayoritaria del 89% por el consumo de alimentos saludables.				
Respuesta	Porcentaje											
Si	89%											
No	11%											
7. ¿Cuántas veces a la semana desayuna con jugos naturales?	 <p>■ 1 - 2 veces ■ 3 - 4 veces ■ Ninguna ■ 5 - 7 veces</p> <table border="1"> <tr><th>Frecuencia</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>1 - 2 veces</td><td>60%</td></tr> <tr><td>3 - 4 veces</td><td>21%</td></tr> <tr><td>5 - 7 veces</td><td>12%</td></tr> <tr><td>Ninguna</td><td>7%</td></tr> </table>	Frecuencia	Porcentaje	1 - 2 veces	60%	3 - 4 veces	21%	5 - 7 veces	12%	Ninguna	7%	Sólo el 7% de los encuestados no desayuna con jugos naturales. Es clara la posibilidad de incluir los jugos en la oferta del menú de desayuno
Frecuencia	Porcentaje											
1 - 2 veces	60%											
3 - 4 veces	21%											
5 - 7 veces	12%											
Ninguna	7%											
9. ¿En cuánto a comida saludable que clase de alimentos prefiere?	 <p>■ Pollo o Pescado ■ Sandwiches ■ Ensaladas ■ Burritos</p> <table border="1"> <tr><th>Clase de alimento</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>Ensaladas</td><td>35%</td></tr> <tr><td>Pollo o Pescado</td><td>25%</td></tr> <tr><td>Sanduches</td><td>25%</td></tr> <tr><td>Burritos</td><td>15%</td></tr> </table>	Clase de alimento	Porcentaje	Ensaladas	35%	Pollo o Pescado	25%	Sanduches	25%	Burritos	15%	Ante las opciones dadas, hay un buen balance de opciones, lo que sugiere la creación de un menú que incluya todas estas opciones
Clase de alimento	Porcentaje											
Ensaladas	35%											
Pollo o Pescado	25%											
Sanduches	25%											
Burritos	15%											
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno nutritivo?	 <p>■ entre 4.000 - 5.000 ■ entre 7.000 - 8.000 ■ entre 2.500 - 3.500</p> <table border="1"> <tr><th>Rango de pago</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>entre 4.000 - 5.000</td><td>65%</td></tr> <tr><td>entre 2.500 - 3.500</td><td>20%</td></tr> <tr><td>entre 7.000 - 8.000</td><td>15%</td></tr> </table>	Rango de pago	Porcentaje	entre 4.000 - 5.000	65%	entre 2.500 - 3.500	20%	entre 7.000 - 8.000	15%	La mayor cantidad de personas no está dispuesta a pagar más de \$5000 pesos por un desayuno aun cuando lo consideren “nutritivo”		
Rango de pago	Porcentaje											
entre 4.000 - 5.000	65%											
entre 2.500 - 3.500	20%											
entre 7.000 - 8.000	15%											

PREGUNTA	RESULTADO DE LA ENCUESTA	INTERPRETACIÓN PROPIA
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo saludable?	<p>entre <span style="color: blue;">■</span> 7.000 - 8.000 <span style="color: red;">■</span> 9.000 - 10.000</p> <p><span style="color: green;">■</span> 12.000 y 15.000 <span style="color: purple;">■</span> Mas de 15.000</p> 	El rango de precios aceptable para un almuerzo saludable dado los porcentajes de respuesta, se encuentra entre \$7.000 y \$15.000
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida saludable?	<p><span style="color: blue;">■</span> entre 4.000 - 5.000 <span style="color: red;">■</span> 6.000 - 8.000</p> <p><span style="color: green;">■</span> entre 8.000 - 10.000 <span style="color: purple;">■</span> Mas de 10.000</p> 	Entendiendo comida como “cena”, el 70% de los encuestados no pagarían más de \$8.000, aunque un 20% adicional estaría dispuesto a pagar hasta \$10.000

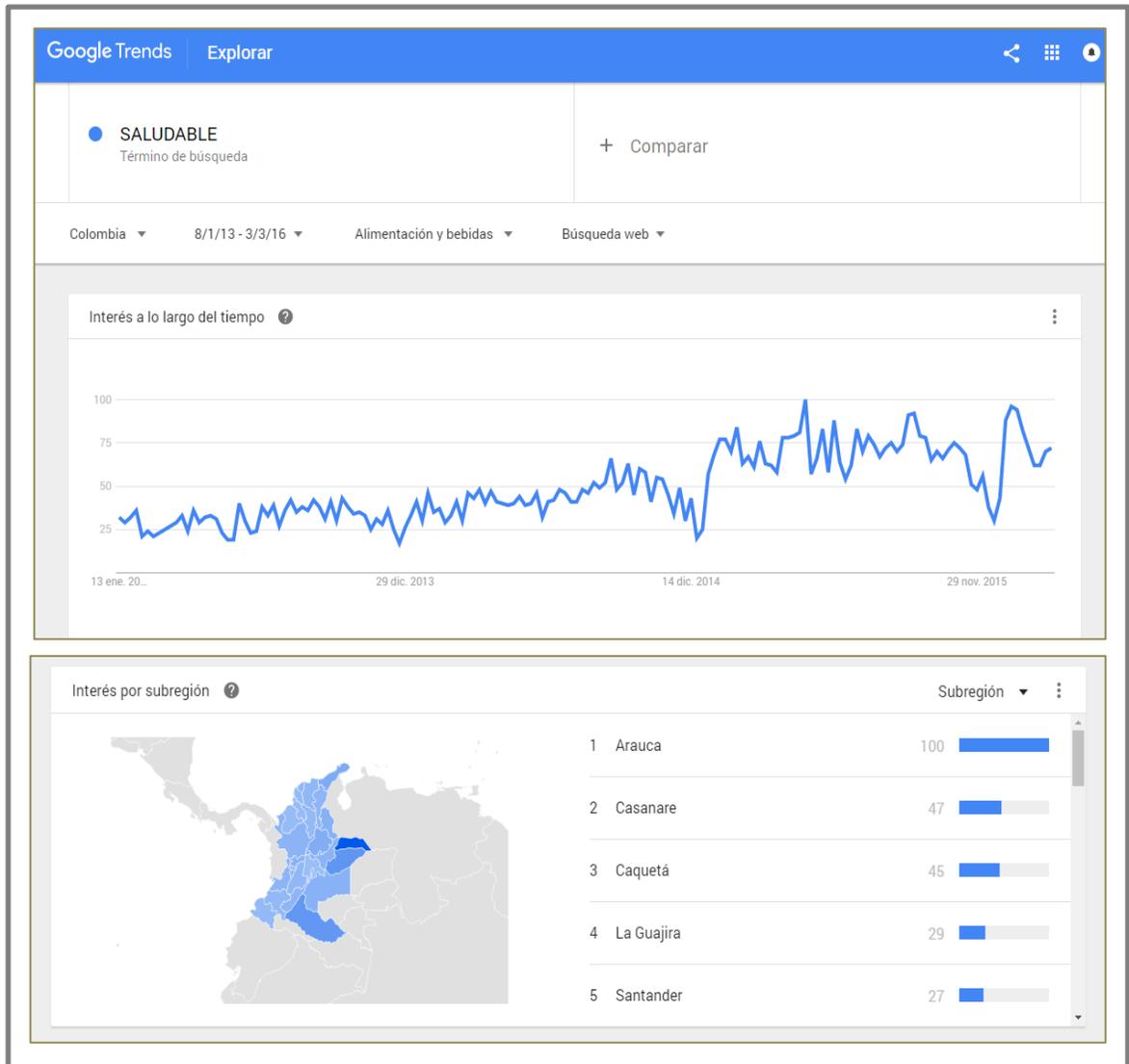
Fuente. GÓMEZ GÓMEZ Juan y SIZA Jhonattan. Idea de negocio comida saludable en la ciudad de Bucaramanga All Natural More Than Food. Esp. Finanzas y Negocios Internacionales. Bogotá: Universidad de la Sabana. 2014. 102 p. .

**4.1.3. Análisis de Tendencias en la web.** Para conocer el interés de usuarios de internet en temas relacionados con alimentación saludable, se realizó la consulta de la cantidad de búsquedas mediante la herramienta gratuita Google Trends, propiedad de Google, el mayor y más relevante buscador web a nivel mundial.

Se consultó en marzo de 2016 la tendencia de búsqueda de la palabra “saludable” dentro de la categoría “Alimentación y bebidas” durante los últimos tres años. Podemos apreciar cómo la tendencia evidentemente creciente en Colombia de dicho término. En esta consulta, se muestra Santander como el quinto departamento en registrar los mayores índices de búsqueda de dicho término, lo

que sugiere un creciente interés de los usuarios de internet en conocer sobre alimentación saludable en nuestro departamento, como se observa a continuación.

Gráfico 3. Búsqueda en Google Trends de la palabra “Saludable”



Fuente: Google Trends. [En línea] Consultado el 8 de octubre de 2015. Disponible en internet <<https://trends.google.es/trends/explore?geo=CO&q=saludable>>

Llama la atención el aumento de la búsqueda del restaurante FRESHII, (ver anexo B) el cual se identifica como un referente para la idea original de negocio. También resalta el aumento de la búsqueda en los términos “*desayuno saludable*” y “*cena saludable*”, lo cual nos ayudará a reforzar las hipótesis que serán planteadas al terminar el enfoque del problema.

Al buscar los términos “*comida saludable*”, los resultados son muy similares a los hallados con la palabra “*saludable*”. Sin embargo, la consulta para las palabras “*comida sana*” contrasta con los resultados de la palabra *saludable* (Anexo B).

**4.1.4. Análisis de la competencia.** Se realiza una consulta de negocios a través de redes sociales, páginas amarillas, bases de datos y observación a través de recorridos en zonas específicas de la ciudad, obteniendo datos de ubicación, productos, rangos de precios, y otros como se puede apreciar en el Anexo C. Se destacan 2 negocios locales que por su posicionamiento de mercado u oferta semejante de producto se mencionan a continuación.

- **FRESHII<sup>20</sup>**

Es una cadena de restaurantes fundada por Matthew Corrin en 2005, en Toronto. Hoy en día cuenta con puntos en más de 75 ciudades y 15 países del mundo. En Colombia cuenta con puntos de venta (su modelo comercial es mediante franquicias) en Bucaramanga, Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena, Medellín y Pereira.

---

<sup>20</sup> FRESHII. About. [en línea] [Consultado en octubre de 2015] Disponible en internet: <[www.freshii.com.co/about](http://www.freshii.com.co/about)>

Grafico 4. Freshii, centro comercial caracolí



Fuente: Freshii, [En línea] Disponible en internet  
<[https://www.tripadvisor.co/Restaurant\\_Review-g297474-d8616789-Reviews-Freshii-Bucaramanga\\_Santander\\_Department.html](https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g297474-d8616789-Reviews-Freshii-Bucaramanga_Santander_Department.html)>

- Página Web: <https://www.freshii.com/co>
- Ubicación: Centro comercial caracolí, último piso
- Medios de Pago: Efectivo y Electrónico
- Servicios Adicionales: Catering
- Rango de Precios: entre 11.000 y 23.000 pesos

- **TU LATTE**

Tu latte es un negocio local de de comida saludable con tres características en su propuesta de valor: Domicilio gratis, Totalmente fresco, Platos balanceados. Se encuentra en redes sociales y tiene su propio sitio web para órdenes de domicilios

Gráfico 5. Sitio web Tu Latte



Fuente: Tu latte. [En línea] disponible en internet <<https://www.tulatte.com.co>>

- Página Web: <https://www.tulatte.com.co>
- Ubicación: No reporta ubicación física.
- Medios de Pago: Efectivo
- Servicios Adicionales: Programar la hora de entrega del pedido
- Rango de Precios: entre 8.900 y 11.900 pesos

#### 4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE MERCADOS

Una vez se analiza la información secundaria que incluye las tendencias de consumo de alimentos saludables a nivel ciudad y país, el nivel de aceptación del mercado potencial en Bucaramanga de un negocio de comida saludable,

competidores locales, además del tamaño de mercado e índices de desarrollo de la ciudad, se tiene suficiente información actualizada para suponer la viabilidad de la creación de una empresa de comida rápida saludable en Bucaramanga.

El problema de mercados consiste entonces en conocer los atributos que aporten a la construcción de la propuesta de valor en el producto, horarios de servicio, precios y otros adicionales que maximicen el desarrollo de este proyecto de emprendimiento.

**4.2.1. Formulación de hipótesis.** Aunque esta investigación de tipo cualitativo no garantiza la prueba de hipótesis de una forma estadística, sí es importante la formulación de las mismas para el correcto enfoque y desarrollo de la investigación.

- Existe entre los clientes habituales de comida rápida tradicional, una intención significativa de mejorar sus hábitos alimenticios consumiendo ocasionalmente comida rápida saludable.
- El segmento objetivo estaría dispuesto a programar dentro su alimentación de manera periódica, destinando un rubro para alimentación de tipo saludable.
- El segmento de personas que llevan estilos de vida saludables, incluyendo hábitos alimenticios, aumenta cada día más, dada la mayor probabilidad a sufrir enfermedades cuando no se lleva una dieta balanceada.
- Las personas estarían dispuestas a reemplazar grandes comidas por porciones medianas y pequeñas de comida saludable ocasionalmente dentro de sus hábitos alimenticios.
- Los platos del menú tienen buena acogida dentro del segmento objetivo.

**4.2.2. Mercado objetivo.** Se ha definido para la empresa de comida saludable, que la población son los habitantes de la ciudad de Bucaramanga, sin inclusión del área metropolitana.

Los clientes de la empresa son personas interesadas en el consumo de alimentos saludables y de buen sabor, que laboran en oficinas y tienen tiempo limitado para prepararlos por su cuenta, que residan o laboren en la zona oriente y sur de Bucaramanga, detalladas así:

Cuadro 2. Perfil del cliente

<b>PERFIL DEL CLIENTE</b>	
<b>EDAD</b>	23 a 49 años
<b>GENERO</b>	Hombres y mujeres
<b>OCUPACIÓN</b>	Empleados, tipo oficina y otros
<b>NIVEL DE INGRESOS</b>	Mayor a 2 SMMLV
<b>NIVEL SOCIOECONÓMICO</b>	Estratos 4, 5 y 6
<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>	Sector cabecera, meseta y sur de Bucaramanga
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	Interesados en el consumo de alimentos saludables por: salud y/o cuidado de la figura. Amantes del Fitness, y estilos de vida saludable

### **4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO**

Una vez definido del problema de mercados, se diseña el instrumento a utilizar para la realización de entrevistas a profundidad y sesiones de grupo, el cual

básicamente es el mismo aunque aplicado de manera diferente según sea el caso. Dicho instrumento se presenta en el anexo D

Las entrevistas a profundidad se realizan a personal experto, entendiendo por expertos aquellas personas con un conocimiento y/o experiencia relevante en los temas de alimentación saludable, restaurantes en Bucaramanga, cocina saludable, y hábitos de vida saludables.

**4.3.1. Sesiones de grupo.** Se realizaron sesiones de grupo tal como se planteó al inicio de la investigación de mercados. Se cuenta con la colaboración de dos empresas cuyos empleados reúnen, en su mayoría, las características del segmento objetivo. Se invitan algunas personas adicionales con perfil homogéneo que no laboran en dichas empresas. Se recolecta la información relevante y se presenta la ficha técnica de dicho estudio

Cuadro 3. Ficha Técnica Sesiones de Grupo

<b>INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Sesiones de Grupo</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	Exploración cualitativa mediante Focus Group (Sesiones de grupo)
<b>SESIONES Y TAMAÑO DEL GRUPO</b>	3 sesiones con 8, 8 y 10 participantes respectivamente
<b>LUGAR Y FECHA</b>	Sala de Juntas Edificio Torre Mardel, Bucaramanga, Noviembre 6 de 2015
<b>COMPOSICIÓN DEL GRUPO</b>	Hombres y mujeres entre 25 y 42 años, trabajadores de oficina en el sector de cabecera, ingresos superiores a 2 salarios mínimos
<b>DURACIÓN</b>	90 minutos por sesión

<b>INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Sesiones de Grupo</b>	
<b>REGISTRO</b>	Video* y audio. *El registro en video lo realizó y conservó la empresa Ecodiesel Colombia S.A. aunque se permitió el análisis por parte del investigador.
<b>MODERADOR</b>	Cristian Martin. Docente de Investigación de mercados, experiencia en capacitación y gestión de grupos comerciales.
<b>OBJETIVOS, HIPOTESIS Y/O LINEAMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer si las personas están interesadas en mejorar sus hábitos alimenticios</li> <li>• Saber si las personas programan su alimentación o lo hacen de manera improvisada</li> <li>• Conocer la percepción que tienen las personas de comida saludable y comida rápida saludable</li> <li>• Conocer los factores más relevantes que le analizarían a una comida para considerarla saludable</li> <li>• Conocer el rango de precio que estarían dispuestos a pagar por platos de comida saludable</li> </ul>

Gráfico 6. Captura de video, primera sesión de grupo.



En la parte final de las sesiones, se les presentó a los invitados algunas imágenes que pueden apreciarse en el anexo E, cuyo objetivo era observar y analizar las diferentes reacciones que pudieran tener los participantes ante cierto tipo de alimentos, presentación de platos, variedad de colores y otros aspectos que facilitarían el desarrollo posterior del menú de la empresa.

## **CONCLUSIONES DE LAS SESIONES DE GRUPO**

- La gran mayoría de los invitados tiene o ha tenido la intención de alimentarse en forma más saludable de lo que lo hace regularmente, motivados principalmente por dos razones: mejorar la salud o mantener una mejor figura (tendencia que se aprecia más en las mujeres que en los hombres)
- La totalidad de los participantes está de acuerdo con que son cada día más las personas que sufren de problemas de salud debido a su mala alimentación
- Los participantes reconocen el concepto de comida saludable como aquella que sea baja en grasa, baja en sal, y que contenga frutas y verduras.
- Los participantes no tienen claridad sobre el concepto de comida rápida saludable. La gran mayoría lo relacionó con hamburguesas saludables, sándwiches, ensaladas y jugos.
- Se apreció entre el público de mayores ingresos una aceptación a programar dentro de su gasto periódico un presupuesto para alimentación saludable, en contraste con personas de menores ingresos, quienes prefieren hacerlo de manera un tanto más improvisada.

- Las imágenes presentadas ante el grupo tuvieron en general muy buena aceptación y respuesta, pues fueron calificadas con adjetivos como “provocativo, delicioso, saludable, etc”, excepto los jugos verdes y las sopas claras tipo caldo, los cuales no despertaron interés en la mayoría de los invitados. (anexo E)

**4.3.2. Entrevistas a profundidad.** A partir de la guía para la realización de las sesiones de grupo, incluyendo otras diferentes preguntas según el objetivo de la entrevista, se realizaron sesiones individuales con una duración entre 30 y 45 minutos. Se obtuvieron conceptos relevantes que sustentan las hipótesis planteadas.

Las personas entrevistadas no se sintieron cómodas al sugerirle registrar la entrevista en audio o video, por lo que se tomaron apuntes a través de la charla para desarrollarse en un ambiente más tranquilo. Las entrevistas se realizaron en diferentes lugares, respetando la preferencia de cada entrevistado. No todas las personas estuvieron de acuerdo en compartir su nombre para la tabulación de la información.

Cuadro 4. Entrevistas a profundidad

ENTREVISTADO	OBJETIVO DE LA ENTREVISTA	INFORMACIÓN RELEVANTE OBTENIDA (según el entrevistado)
Chef; Cocinero en negocio de comida saludable.	Conocer su percepción acerca del nivel de satisfacción de los clientes del negocio en que labora, y los atributos mejor valorados en los platos de comida saludable. Conocer brevemente la dinámica de los procesos de producción de comida saludable	Los clientes valoran la comida saludable pero desean que tenga más “sabor”. Las personas consumen ciertos productos por tendencias y modas.

ENTREVISTADO	OBJETIVO DE LA ENTREVISTA	INFORMACIÓN RELEVANTE OBTENIDA (según el entrevistado)
Propietaria de negocio de comida rápida saludable, ubicado en el barrio Cabecera.	Igual que el chef Y. Espinosa Conocer las mejores épocas, días de la semana y horarios en cuanto se refiere a ventas en estos negocios. Indagar sobre proveedores	La mayoría de productos del menú se prepara a la hora de servir, con productos que permanecen congelados o refrigerados.
Nutricionista particular	Conocer las enfermedades y/o motivos de consulta más frecuente en los pacientes. Conocer sus recomendaciones a la hora de alimentarse sanamente. Indagar sobre las razones por la que los pacientes que desean alimentarse sanamente, finalmente no lo hacen.	La mayor parte de los pacientes consulta porque tiene, o siente que tiene sobrepeso. En general, las personas sienten pereza de cocinar ellos mismos platos de comida saludable.
Deportista, amante de la comida saludable	Conocer la frecuencia en sus hábitos de consumo, lugares que frecuenta en la ciudad y opiniones respecto a la oferta actual de comida saludable. Identificar necesidades no cubiertas en temas de alimentación saludable.	La oferta actual no ofrece, en un mismo negocio, una combinación de “rico, saludable y a buen precio” Las personas prefieren ir a un sitio agradable y tranquilo que pedir a domicilio. La tabla nutricional que indique el balance de calorías, proteínas y grasas es muy importante para la decisión de compra.
Propietario negocio de comida rápida, sector de cabecera (pizza, hamburguesa, jugos)	Conocer el comportamiento de ventas en los últimos dos años de los negocios de comida rápida tradicional. Identificar comentarios recurrentes, sugerencias, opiniones de clientes de estos negocios	Las ventas tienen picos decrecientes que parecen responder a la apertura de nuevos negocios. Los clientes suelen pedir jugos naturales en agua y a menudo preguntan por platos bajos en grasa o libres de lácteos dentro del menú.

**4.3.3. Prueba de Producto.** Una vez reunida información sobre gustos, hábitos y preferencias de los clientes potenciales, se han ajustado las ideas iniciales del emprendedor con respecto al tipo de productos que podría ofrecerse en el menú

de la empresa. Se decide entonces trabajar en la construcción de un menú preliminar, hacer pruebas para definir recetas y presentarle dicho plato a un grupo de participantes que cumplieran el perfil del cliente seleccionados por conveniencia, para conocer su nivel de aceptación y el valor que estarían dispuestos a pagar por dicho producto.

Para ello se contrata a un cocinero experto en cocina saludable, quien trabaja durante dos semanas en el diseño preliminar de la carta y cuyo resultado son:

- 3 recetas ensaladas, que pueden servirse como wrap en tortilla integral o harina de trigo
- 3 recetas de Sandwiches, servidos como sándwiches (tamaño pequeño) o Paninis (tamaño grande)
- 2 opciones de sopas
- 10 opciones de bebidas entre jugos naturales refrescantes, cremosos y funcionales

Utilizando los recursos del emprendedor, quien dispone de una cocina para la producción de alimentos fritos, como empanadas y otros, se organiza un espacio físico para atender dos grupos de invitados durante dos días, en horas de la noche.

En total asisten 22 personas quienes probaron los diferentes platos que fueron escogidos de la carta (borrador), incluyendo siempre una opción de comida y otra de bebida. Al terminar, se entrevistaron brevemente para conocer su opinión al respecto de:

- Sabor de la comida
- Presentación de los platos
- Percepción de que tan saludable fue lo que consumieron
- Satisfacción respecto al tamaño de las porciones
- Precio que estarían dispuestos a pagar

- **OPINIONES RESPECTO AL LOGO:** Para este momento el emprendedor trabajó en 3 borradores como propuesta del logo símbolo de la empresa. Fueron presentadas en papel para analizar el nivel de aceptación de los participantes

Las respuestas fueron satisfactorias pues se adecuaban a lo esperado. La mayor parte del menú fue aceptada con alto grado de satisfacción, y los precios que manifestaron estar dispuestos a pagar estuvieron incluso por encima lo esperado.

#### **4.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO**

Una vez analizadas las diferentes fases de este estudio, la conclusión clara es que se dispone de elementos suficientes para presentar una propuesta de valor que tenga aceptación ante el mercado potencial de la idea de negocio.

Desde el punto de vista de mercados la idea de negocio es viable, toda vez que debe tener la capacidad de ajustarse rápidamente para corregir fallas en las apreciaciones y además tener alto grado de flexibilidad pues este negocio responde directamente a la variación de las tendencias el segmento objetivo.

Las hipótesis planteadas se han reforzado y serán tomadas en cuenta para fases posteriores de este producto, con un ajuste en los planteamientos:

- **HIPOTESIS:** Las personas estarían dispuestas a reemplazar grandes comidas por porciones medianas y pequeñas de comida saludable ocasionalmente dentro de sus hábitos alimenticios
- **AJUSTE:** Las mayoría de personas estarían dispuestas a reemplazar grandes comidas por porciones medianas y pequeñas de comida saludable ocasionalmente dentro de sus hábitos alimenticios, pero se mantiene la tendencia que los hombres prefieren porciones más grandes que satisfagan su apetito, y que incluyan algo de más de salsas a la hora de consumirlas.

## 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO

### 5.1. DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

**5.1.1. Propuesta de valor** Una vez se han reforzado las hipótesis planteadas, y a partir de los resultados obtenidos de estudios previos y de la investigación cualitativa, se decide plantear la propuesta de valor del negocio.

Se ofrecerán porciones pequeñas y medianas de comida aptas para el consumo de desayuno, almuerzo y cena incluyendo comida y bebida. El menú se constituirá principalmente con frutas, verduras, cereales integrales y variedad de jamones, acompañados salsas y aderezos saludables que le den un sabor aún mejor al de la comida rápida tradicional, pero con los beneficios de alimentarse mejor.

Los clientes pueden personalizar y programar su alimentación a partir de sus requerimientos o preferencias especiales, recibiendo su comida a domicilio.

Puede decirse entonces que se ofrecerán platos de comida y comida rápida a domicilio, saludable, deliciosa y a precios justos, a través de un servicio cálido y amigable, la cual aportará beneficios para la salud y el cuidado personal de los clientes.

**5.1.2. Imagen corporativa.** A partir de los atributos en la propuesta de valor y conforme a la imagen que se desea transmitir, se diseña el logo con elementos que denoten alimentación relacionada con frutas y verduras, de tal forma que se pueda aislar un logo símbolo para ser usado en diferentes piezas publicitarias y de comunicación.

Gráfico 7. Logo Sanahorios



Gráfico 8. Variante del Logo Sanahorios



**5.1.3. Horario de atención.** El horario de atención se plantea inicialmente de Lunes a Sábado de 7:00 am a 10:30 p.m. y Domingos de 9:00 a.m a 4:00 p.m. Esto en búsqueda de cubrir la oferta de valor y conforme a las entrevistas realizadas a dueños de negocios similares. El horario se revisará el primer mes y posteriormente el tercer mes de funcionamiento para establecer el horario de atención definitivo que ajuste a las condiciones reales de clientes y retribuya económicamente al negocio.

**5.1.4. Productos.** El menú de Sanahorios tuvo una construcción conjunta en la búsqueda de cumplir los atributos de valor, para ello se involucraron varias personas:

- Una nutricionista de la Universidad Industrial de Santander, con más de 10 años de experiencia, quien se encargó de sugerir las mejores combinaciones genéricas de alimentos, tamaños de porciones, beneficios de cada alimento, etc y capacitar al personal de Sanahorios en conceptos generales de alimentación para poder flexibilizar las dietas personalizadas
- Un Chef con experiencia en cocina tradicional y saludable, joven, dinámico y con estilo de vida sana, quien diseñó el primer menú y lo refinó con base en el proceso de mejora
- El emprendedor del negocio, amante de la cocina y quien ha investigado literatura sobre comida saludable, además de tener en mente la idea inicial y propuesta de valor del negocio.
- La mamá del emprendedor, ama de casa reconocida por su buena sazón, en quien se buscó el aporte del sabor “casero” para ciertos platos del menú.

El menú se constituye principalmente de:

**Sanahorios:**

Pan roast beef relleno de diferentes combinaciones de verduras y/o carnes, cubierto de vegetales o quesos llevado al horno gratinador.

**Sandwiches y Paninis**

Elaborados con pan integral, artesano, baggué o finas hierbas y rellenos de diferentes combinaciones de verduras, jamones, carnes y aderezos

### **Ensaladas y Wraps**

Ensaladas de verduras, con o sin proteínas y ensaladas de frutas aptas para consumir a cualquier hora del día. Pueden servirse como ensalada o envueltas en tortillas de harina de trigo o integrales para consumirse como wraps.

### **Burritos**

Tortillas de trigo o integrales rellenas de vegetales aptas para personas vegetarianas, con la opción de adicionar proteínas de origen animal

### **Sopitas**

Sopitas caseras y caldos aptas para dietas blandas o según las preferencias del cliente.

### **Hamburguesas**

No se incluyen originalmente en el menú al cliente pero se sigue trabajando en la elaboración de una hamburguesa que pueda ser percibida como saludable y a la vez que satisfaga a quienes desean comer más.

### **Bebidas**

Se manejan tres tipos de bebidas: Refrescantes, Cremosos y Funcionales. Elaborados a partir de frutas naturales, verduras, agua, y/o yogurt, se ofrece una opción de bebidas para cada hora del día.

Para conocer el menú de Sanahorios ver anexo E.

## 5.2. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MERCADO

**5.2.1. Matriz del Boston Consulting Group.** La propuesta estratégica inicial de mercados de Sanahorios se realiza a partir de la matriz del BCG<sup>21</sup> para identificar el estado actual de la compañía y así mismo plantear la mejor estrategia de mercados a seguir.

Claramente al ser Sanahorios un negocio nuevo, con cero participación en el mercado, pero el sector de comida saludable un mercado altamente creciente, la ubicación de la empresa es en el cuadrante de “Interrogante”, dónde se requiere de una alta inversión inicial en la búsqueda de desplazarse al cuadrante “estrella”.

A partir de la propuesta de valor, que no se centra en precio sino en sabor de la comida y atributos de valor, la estrategia a seguir se define como: crecimiento a partir de diferenciación. Para ello se planificará a través de los elementos básicos de la mezcla de marketing o marketing mix, conocidas también como las 4P del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción<sup>22</sup>

Grafico 9. Matriz BCG Sanahorios



<sup>21</sup> HENDERSON, Bruce D. The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group. [En línea] [Citado 8 de octubre de 2015]. Disponible en internet <<https://www.bcg.com/documents/file13904.pdf>>

<sup>22</sup> ESPINOSA, Roberto. Marketing Mix: las 4 ps. [En línea] [Citado 8 de octubre de 2015] disponible en internet <<http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>>

Fuente: Matriz BCG. EL aprendiz del marketing. [en line] disponible en internet <<https://elaprendizdemarketing.wordpress.com/2014/04/07/como-hacer-una-matriz-bcg-y-no-morir-en-el-intento-i/>>

**5.2.2. Mezcla de marketing.** Cumpliendo con la estrategia de mercados, se propone la mezcla básica de marketing de las 4P<sup>23</sup> como estrategia básica de mercados

**5.2.2.1. Producto.** Se brinda una opción de alimentación saludable y de buen sabor, con productos naturales, bajos en grasa, sal y condimentos, de muy buena presentación en empaques prácticos que muestren su diferenciación con la comida rápida y corriente tradicional. Los productos deben ser sinónimo de calidad, buen sabor y precios justos aunque no bajos.

El producto Sanahorios, al igual que la marca, poseen un nombre pegajoso, fácil de pronunciar que se puede prestar para bromas lo cual facilita la recordación. Sugiere una relación directa con la alimentación saludable dado el uso del término en la jerga popular.

Se espera que la marca y el producto se perciban con un concepto actual y dinámico pero con características propias de la cultura colombiana, con una mezcla de atributos modernos y clásicos que brinden confianza y calidez al cliente final.

Se pueden apreciar en la imagen algunos productos como son la ensalada de la casa, sanahorios, paninis, jugos y la sopa de mamá. Ver menú en el anexo E

---

<sup>23</sup> ESPINOSA, Op. Cit.

Gráfico 10. Collage de algunos productos ofrecidos



**5.2.2.2. Precio.** A partir de la investigación de mercados se identificaron los precios que los clientes potenciales están dispuestos a pagar por cada una de las comidas del día. Como la propuesta de valor debe ver reflejado una excelente calidad, pero al mismo tiempo se desea ofrecer un precio “justo”, se trabajará con el rango medio de precios hallado en la investigación, una vez se han validado también en el estudio financiero como se evidencia posteriormente en este documento.

Se ofrecen productos desde \$4.500 hasta \$13.000 en la carta habitual, con variaciones para las dietas y platos personalizados.

No se desea iniciar con precios de lanzamiento más bajos siguiendo la sugerencia de expertos en marketing consultados como el docente del MBA UIS, Javier Rubiano quien por experiencia opina que las promociones iniciales puede dificultar un alza posterior de los precios. Sin embargo, el mismo docente aconseja que se puede observar la respuesta inicial del público y en la medida en que las ventas sean o no las esperadas, manejar diferentes promociones de ventas.

Se manejarán precios especiales o descuentos para grandes volúmenes, como pedidos para eventos, ventas institucionales, entre otros. De igual manera se ejecutan descuentos para suscripciones en planes de alimentación.

**5.2.2.3. Plaza y Distribución.** La distribución del producto se hará a partir de dos etapas. La etapa inicial se hará mediante la apertura de un punto de venta en el mismo lugar de fabricación. Dicho punto se encuentra en el barrio Diamante II, siendo esta la mejor opción de ubicación como se mencionará más adelante en el numeral 6.2. Esto se hará para adquirir la experiencia necesaria en la fabricación y conservación del producto, al igual que recoger las experiencias del cliente, además de limitantes en el presupuesto para la distribución vía domicilio. En esta etapa se atenderán domicilios sin costo en el sector de los barrios Diamante II y San Luis, para pedidos mayores a \$10.000, con lo cual se busca también desarrollar la curva de aprendizaje en el transporte y entrega de pedidos a domicilio.

La segunda etapa incluye la cobertura de la zona Cabecera, Cañaveral, meseta y sectores aledaños mediante servicio a domicilio con personal propio de la empresa. Esta segunda etapa se espera desplegar 3 meses posteriores al inicio de las operaciones, y se irá ampliando la cobertura hasta alcanzar en un año la ciudad de Bucaramanga, con restricciones en los precios según las distancias a recorrer.

La distribución se hará mediante motocicletas dada la conveniencia del tráfico en la ciudad con adecuaciones apropiadas para el transporte de alimentos.

Grafico 11. Propuesta de diseño de cava para distribución



#### **5.2.2.4. Promoción y Comunicación**

##### **Promociones de ventas**

- Se realizarán promociones de ventas que incluyan bebida gratis para ciertos platos del menú, como Sanahorios y Paninis.
- Se entregarán bonos de descuento entre 25% y 40% para hacer efectivo en una próxima compra.

##### **Publicidad**

- Se manejarán volantes, tarjetas e imanes para ser distribuidas en sitio en los barrios Diamante II y San Luis.
- Se crean perfiles en redes sociales y medios virtuales como Facebook, Instagram, whatsapp y otros.

Gráfico 12. Volante inicial para el lanzamiento



**Venta directa**

- En la etapa 2 de despliegue de la estrategia de distribución se implementará el manejo de un asesor comercial, quien será encargado de visitar empresas en la búsqueda de contratos de servicios de alimentación saludable con los empleados.

**5.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Con el fin de estructurar la propuesta de mercados se organiza mediante un cronograma el plan de implementación de dicha propuesta, la cual será responsabilidad del director comercial o quien haga sus veces.

Cuadro 5. Plan de implementación de la propuesta de mercados.

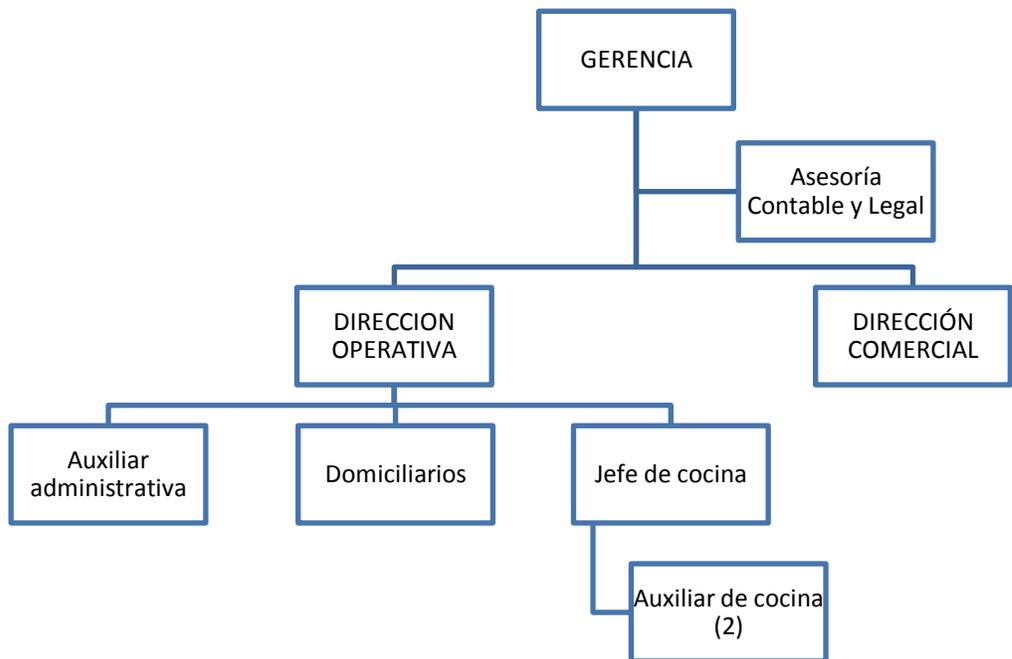
FASES	ACTIVIDADES	jul-16				ago-16				sep-16				oct-16				nov-16				dic-16				ene-17				feb-17				PRESUPU
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Imagen corporativa y piezas publicitarias	Diseño del logo	■	■	■	■																													\$ 1.500.000
	Toma de fotografías de producto	■	■	■	■																	■	■	■	■									
	Diseño de volantes, tarjetas, piezas publicitarias	■	■	■	■																	■	■	■	■									
	Entrega de piezas					■	■						■	■								■	■					■	■					
Redes Sociales	Cuenta de Facebook					■	■	■	■																									\$ 150.000
	Correo electrónico					■	■	■	■																									
	Instagram					■	■	■	■																									
Alimentación inteligente	Diseño del parlamento de venta									■	■	■	■																					\$ 700.000
	Diseño de brochure y portafolios									■	■	■	■																					
	Diseño de bonos, talonarios y otros									■	■	■	■																					
Página web	Costrucción y lanzamiento																					■	■	■	■	■	■	■	■					\$ 1.500.000
Promociones de ventas	Cupones de descuento									■	■	■	■									■	■	■	■									\$ 500.000
	Promociones en sitio									■	■	■	■									■	■	■	■									
Manejo de redes sociales	Publicaciones pagas					■								■								■				■								\$ 1.000.000
	Publicaciones organicas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Fuerza de ventas	Selección, contratación y capacitación																					■	■	■	■									\$ 900.000
	Despliegue, trabajo de campo																									■	■	■	■					
																																		\$ 6.250.000

## 6. ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO

### 6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se diseñó la estructura organizacional óptima para Sanahorios a partir de las estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos, los mismos que se mostrarán en la sección de direccionamiento estratégico.

Gráfico 13. Organigrama de Sanahorios



Este organigrama plantea la estructura óptima para el desarrollo de operaciones cerca al punto de equilibrio. Sin embargo, para la operación inicial no se requieren todos los puestos de trabajo por lo cual se suprime las figuras de Dirección Operativa y Comercial, las cuales serán asumidas por el Gerente General. Posterior a la primera fase de 3 meses, cuando se inicia la estrategia de cobertura

a domicilio, se vinculará el Director Comercial y posteriormente al Director Operativo una vez lo requiera el volumen de producción.

**6.1.1. Perfiles de cargo.** Se establecen los perfiles de cargo de acuerdo a los requerimientos de la estructura y dando cumplimiento a las tareas requeridas. Se elabora un formato para estandarizar documentos en vía de mantener un sistema de gestión documental simple pero apropiado para la empresa. Para ver los perfiles de cargo de la operación inicial ver Anexo F. Perfiles de cargo.

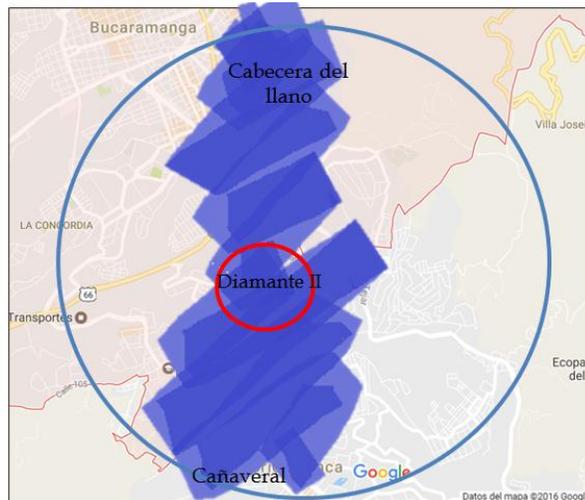
## **6.2. DISEÑO DE LA INFRAESTRUCTURA**

**6.2.1. Localización de las instalaciones.** Utilizando el concepto del método del centroide<sup>24</sup> para determinar la mejor ubicación de la planta en cuanto a distancias ponderadas para la distribución del producto, se ubica en el mapa de Bucaramanga teniendo en cuenta que la zona de cobertura inicial se plantea como Cabera del Llano, meseta y cañaveral. Sin la validación numérica correspondiente, pues por simple inspección se puede apreciar en un mapa la correspondiente ubicación central, se escoge el barrio Diamante II como el lugar para la ubicación de la empresa dado que cumple con los criterios geográficos de ubicación y facilidad de vías para la cobertura de domicilios, además que se consiguió un inmueble disponible en arriendo con el espacio y costo apropiado para el proyecto.

---

<sup>24</sup> CHASE, Richard; JACOBS, Robert y AQUILANO, Nicholas. Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros. Ed. 9. México: Mc Graw Hill, 2009. p. 393.

Gráfico 14. Zona de cobertura proyectada



Fuente: Google maps. [en línea]. Disponible en internet <<https://www.google.es/maps/place/Bucaramanga,+Santander,+Colombia>>

La ubicación de Sanahorios corresponde entonces a la Calle 89 No 21 – 139 del barrio diamante II, en Bucaramanga, Santander.

Gráfico 15. Posible ubicación del negocio



Fuente: Google maps. [en línea]. Disponible en internet <<https://www.google.es/maps/place/Cl.+89+%2321-139,+Bucaramanga,+Santander,+Colombia/>>

## 7. ANALISIS FINANCIERO

Se realizaron proyecciones financieras para el negocio las cuales tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

- El precio de venta se ha fijado de acuerdo al estudio de mercados, a partir de precios de la competencia, sesiones de grupo y estudios de mercado previos
- Se ha estimado la proyección de ventas promedio para el primer año bajo un escenario neutral, con una venta estimada de un millón de pesos diario (\$1.000.000/día), operando 28 días al mes en promedio. Esto debido a la experiencia del emprendedor y la consulta informal que se realizó con dueños de negocios comparables.
- Datos de proyecciones económicas de mediano plazo del Grupo Bancolombia<sup>25</sup>, y prospectiva de Fedesarrollo<sup>26</sup> donde se toman como guía datos de PIB e IPC proyectados hasta 2020.
- Se estima un crecimiento en ventas del 5% para el primer año disminuyendo aumentando medio punto anualmente. Estimación del autor bajo escenario neutro, basada en las fuentes consultadas.

Con el fin de presentar la información de manera ejecutiva, se evitará hacer descripciones teóricas de cada ítem entendiendo el conocimiento previo financiero requerido para realizar y entender el presente apartado. Se condensa la información en cuadros realizados por el autor para hacer más fácil su lectura.

---

<sup>25</sup> BANCOLOMBIA. Proyecciones Económicas de mediano plazo. [en línea] Consultado el 6 de Julio de 2016. Disponible en internet: <<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>>

<sup>26</sup> FEDESARROLLO. Prospectiva económica. [en línea] Consultado el 6 de Julio de 2016. Disponible en internet: <<http://www.fedesarrollo.org.co/publicaciones/publicaciones-periodicas/prospectiva-economica-2/>>

## 7.1. INVERSIONES

### 7.1.1. Inversión Fija e Inversión diferida

Cuadro 6. Inversión Fija

INVERSION				
INVERSION FIJA	CANT	VALOR UNIT	VALOR TOTAL	
<b>Maquinaria y equipo</b>				\$ 12.660.000
Estufa Industrial	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	
Campana extractora	1	\$ 800.000	\$ 800.000	
Horno a gas	1	\$ 450.000	\$ 450.000	
Horno microondas	1	\$ 180.000	\$ 180.000	
Steamer (Vaporera)	1	\$ 800.000	\$ 800.000	
Plancha industrial y freidora	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	
Horno tostador	2	\$ 180.000	\$ 360.000	
Nevera	2	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000	
Congelador	1	\$ 850.000	\$ 850.000	
Licuada	3	\$ 230.000	\$ 690.000	
Filtro de agua	1	\$ 330.000	\$ 330.000	
<b>Muebles y Enseres</b>				\$ 6.320.000
Televisor 50"	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	
Mesas Rimax tipo ratan	4	\$ 105.000	\$ 420.000	
Sillas Rimax tipo ratan	16	\$ 45.000	\$ 720.000	
Estantes	2	\$ 140.000	\$ 280.000	
Vajilla	1	\$ 400.000	\$ 400.000	
Menaje	1	\$ 700.000	\$ 700.000	
Otros enseres	1	\$ 500.000	\$ 500.000	
Mesones acero inoxidable	2	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000	
<b>Equipo de Oficina</b>				\$ 4.675.000
Computador	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	

INVERSION FIJA	CANT	VALOR UNIT	VALOR TOTAL	INVERSION FIJA
Impresora	1	\$ 280.000	\$ 280.000	
Escritorio y silla Gerencia	1	\$ 700.000	\$ 700.000	
Escritorio y silla Otros	2	\$ 450.000	\$ 900.000	
Archivador documentos	1	\$ 400.000	\$ 400.000	
Teléfono inalámbrico	1	\$ 95.000	\$ 95.000	
Teléfono celular	1	\$ 350.000	\$ 350.000	
Caja registradora	1	\$ 450.000	\$ 450.000	
<b>TOTAL</b>				\$ 23.655.000

Cuadro 7. Inversión Diferida

INVERSION				
INVERSION DIFERIDA	CANT	VALOR UNIT	VALOR TOTAL	
				\$ 10.000.000
Gastos de constitución y demás	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
Adecuaciones del local	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	
Publicidad de lanzamiento	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	
Estudios , consultoría, menú	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	
<b>TOTAL</b>				\$ 10.000.000

## 7.2. COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN

**7.2.1. Cálculo de la Mano de Obra.** Se presenta una tabla donde se ha calculado la mano de obra de todo el personal proyectado para la operación deseada de Sanahorios. De allí se extraerá la información necesaria para los cálculos de la operación inicial, diferenciando mano de obra directa e indirecta.

Cuadro 8. Relación de Nómina presupuestada mensual

RELACIÓN DE NOMINA PRESUPUESTADA MENSUAL										
ITEM	%	GERENTE	DIRECTOR OP	JEFE COCINA	AUX COCINA	COMERCIAL	AUX ADMI	DOMICILIARI	CONTAD	NUTRICION
Salario mes		\$ 1.500.000	\$ 750.000	\$ 950.000	\$ 689.455	\$ 690.000	\$ 689.455	\$ 689.455	\$ 250.000	\$ 150.000
Aux transporte			\$ 77.000	\$ 77.700	\$ 77.700	\$ 77.700	\$ 77.700	\$ 77.700		
Salario + auxilio		\$ 1.500.000	\$ 827.000	\$ 1.027.700	\$ 767.155	\$ 767.700	\$ 767.155	\$ 767.155	\$ 250.000	\$ 150.000
Salud	8,5%	\$ 127.500	\$ 63.750	\$ 80.750	\$ 58.604	\$ 58.650	\$ 58.604	\$ 58.604	Contrato de Asesorías, prestación de servicios	Contrato de Asesorías, prestación de servicios
Pensión	12%	\$ 180.000	\$ 90.000	\$ 14.000	\$ 82.735	\$ 82.800	\$ 82.735	\$ 82.735		
ARL	0,52%	\$ 7.800	\$ 3.900	\$ 4.940	\$ 3.585	\$ 3.588	\$ 3.585	\$ 3.585		
Parafiscales	9,00%	\$ 135.000	\$ 67.500	\$ 85.500	\$ 62.051	\$ 62.100	\$ 62.051	\$ 62.051		
Prima	8,33%	\$ 124.950	\$ 68.889	\$ 85.607	\$ 63.904	\$ 63.949	\$ 63.904	\$ 63.904		
Cesantías	8,33%	\$ 124.950	\$ 68.889	\$ 85.607	\$ 63.904	\$ 63.949	\$ 63.904	\$ 63.904		
Intereses	1,00%	\$ 15.000	\$ 8.270	\$ 10.277	\$ 7.672	\$ 7.677	\$ 7.672	\$ 7.672		
Vacaciones	4,17%	\$ 62.550	\$ 31.275	\$ 39.615	\$ 28.750	\$ 28.773	\$ 28.750	\$ 28.750		
Dotación	5,00%	\$ 75.000	\$ 37.500	\$ 47.500	\$ 34.473	\$ 34.500	\$ 34.473	\$ 34.473		
		<b>\$ 2.352.750</b>	<b>\$ 1.266.973</b>	<b>\$ 1.581.497</b>	<b>\$ 1.172.832</b>	<b>\$ 1.173.687</b>	<b>\$ 1.172.832</b>	<b>\$ 1.172.832</b>		
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		Corresponde a la nómina mensual durante los primeros tres meses de operación		<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>			<b>NOMINA ADMINISTRATIVA Y VENTAS</b>			
DIRECTOR OPERATIVO	\$ 1.266.973			CONTADOR	\$ 250.000	GERENTE	\$ 2.352.750			
JEFE COCINA	\$ 1.581.497			NUTRICIONISTA	\$ 150.000	AUXILIAR ADMI	\$ 1.172.832			
AUXILIAR COCINA	\$ 1.172.832			DOMICILIARIO	\$ 1.172.832	DIRECCION COMERCIAL	\$ 1.173.687			
TOTAL	\$ 4.021.302			TOTAL	\$ 1.572.832	TOTAL	\$ 4.699.269			

**7.2.2. Precio promedio estimado por producto.** Para conocer el costo de la materia prima se establecerá un precio promedio por producto a partir de supuestos de ventas. Estos supuestos incluyen un porcentaje de participación de ventas para cada tipo de producto, siendo este porcentaje el valor de la ponderación. A partir de estos supuestos, y conociendo el costo de la materia prima para cada uno de los productos (no se incluye pues hace parte de la receta del producto) al igual que los precios de venta (anexo F. Menu) se establece un costo de la materia prima estimado al igual que un precio de venta promedio como se muestra en la siguiente tabla. Con esos valores, a partir de un estimado mensual de ventas de \$28.000.000 se conoce el costo de la materia prima promedio por producto.

Cuadro 9. Promedios ponderados por producto

PRODUCTOS	COSTOS PROMEDIO DE INSUMOS			PRECIOS PROMEDIO DE VENTA		
	Ponderación	COSTO PROMEDIO	COSTO PONDERADO	Ponderación	P. VENTA PROMEDIO	P. VENTA PONDERADO
Sanahorios	15%	\$ 2.960	\$ 444	15%	\$ 10.000	\$ 1.500
Wras y ensaladas	15%	\$ 3.364	\$ 505	15%	\$ 12.000	\$ 1.800
Paninis	15%	\$ 3.227	\$ 484	15%	\$ 8.750	\$ 1.313
Sandwiches	20%	\$ 2.327	\$ 465	20%	\$ 5.125	\$ 1.025
Burritos	10%	\$ 1.350	\$ 135	10%	\$ 4.000	\$ 400
Sopitas	5%	\$ 1.986	\$ 99	5%	\$ 5.000	\$ 250
Jugos	20%	\$ 1.541	\$ 308	20%	\$ 4.800	\$ 960
	100%			100%		
COSTO PROMEDIO PONDERADO			\$ 2.441	Precio promedio de venta por producto		\$ 7.248
COSTO PROM PONDERADO + DESECHABLES Y OTROS (10%)			\$ 2.685			

Cuadro 10. Estimación de ventas y compras de materia prima

	VENTAS (precio venta unitario \$7.248 )		COMPRAS MATERIA PRIMA (Costo unitario \$2.685)	
	PESOS	UNID PROM	UNID PROM	PESOS
Estimado diario	\$ 1.000.000	138	138	\$ 370.418
<b>Estimado mensual</b>	<b>\$ 28.000.000</b>	<b>3863</b>	<b>3863,4</b>	<b>\$ 10.371.706</b>
Estimado anual	\$ 336.000.000	46361	46360,8	\$ 124.460.473

**7.2.3. Costos Indirectos de Fabricación.** Se calculan los CIFs a partir del cálculo de los elementos que los componen, para completar el estimado de los Costos Totales de Producción.

Cuadro 11. Maquinaria y equipo

VALOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 12.660.000	VALOR DE EQUIPO DE OFICINA	\$ 4.675.000
DEPRECIACIÓN ANUAL (10 AÑOS)	\$ 1.266.000	DEPRECIACIÓN ANUAL (10 AÑOS)	\$ 467.500
Depreciación Mensual	\$ 105.500	Depreciación Mensual	\$ 38.958
MANTENIMIENTO ANUAL (2%)	\$ 253.200	MANTENIMIENTO ANUAL (2%)	\$ 93.500
Mantenimiento Mensual	\$ 21.100	Mantenimiento Mensual	\$ 7.792

Cuadro 12. Total costos indirectos de fabricación

TOTAL CIFs		
CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Mano de obra indirecta	\$ 1.572.832	\$ 18.873.984
Depreciación	\$ 105.500	\$ 1.266.000
Mantenimiento	\$ 21.100	\$ 253.200
Arriendo	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000
Servicios Públicos	\$ 350.000	\$ 4.200.000
<b>TOTAL CIFs</b>	<b>\$ 3.149.432</b>	<b>\$ 37.793.184</b>

Cuadro 13. Total costos de producción

<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR AÑO</b>
Insumos	\$ 10.371.706	\$ 124.460.473
Mano de obra directa	\$ 4.021.302	\$ 48.255.624
CIFS	\$ 3.149.432	\$ 37.793.184
	<b>\$ 17.542.440</b>	<b>\$ 210.509.281</b>

**7.2.4. Estimación de gastos.** Acá se realiza la estimación de gastos generales, financieros, administrativos y de ventas para poder calcular el capital de trabajo requerido.

Cuadro 14. Estimación de gastos

<b>GASTOS GENERALES</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR AÑO</b>
Honorarios asesorías	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Publicidad	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Mantenimiento	\$ 109.950	\$ 1.319.400
Papelería	\$ 80.000	\$ 960.000
Aseo y cafetería	\$ 50.000	\$ 600.000
	<b>\$ 1.039.950</b>	<b>\$ 12.479.400</b>
<b>GASTOS AMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR AÑO</b>
Nomina	\$ 4.699.269	\$ 56.391.226
Depreciación administrativa	\$ 91.625	\$ 1.099.500
Amortización diferidos	\$ 166.667	\$ 2.000.000
Gastos generales	\$ 1.039.950	\$ 12.479.400
	<b>\$ 5.997.510</b>	<b>\$ 71.970.126</b>

Cuadro 15. Gastos Financieros

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	
Valor crédito	\$ (30.000.000)
Interés (efectivo mensual)	1,7%
Plazo	60
Valor pago mensual	<b>\$ 801.508</b>
<b>AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS</b>	<b>\$ 10.000.000</b>
VALOR AÑO (5 AÑOS)	\$ 2.000.000
Valor mes	<b>\$ 166.667</b>

### 7.3. CAPITAL DE TRABAJO E INVERSIÓN TOTAL

Una vez se han calculado los demás factores, se procede a estimar el capital total de trabajo y la inversión requerida para la operación de Sanahorios

Cuadro 16. Total capital de trabajo

<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Costos de producción	\$ 17.542.440
Gastos administración y ventas	\$ 5.997.510
Gastos financieros mes 1	<b>\$ 801.508</b>
<b>Valor mes</b>	<b>\$ 24.341.459</b>

Cuadro 17. Inversión total

INVERSIÓN TOTAL	
CONCEPTO	VALOR
Inversión fija	\$ 23.655.000
Inversión diferida	\$ 10.000.000
Capital de trabajo	\$ 24.341.459
<b>Valor mes</b>	<b>\$ 57.996.459</b>

Dado que el crédito con entidad bancaria se realiza por \$30.000.000, se requieren **\$27.996.459** que serán resultado de aporte como recursos propios de los socios.

#### 7.4. PROYECCIONES FINANCIERAS

Se realizan las proyecciones financieras de Estado de resultados, Flujo de Caja y Balance General a 5 años, bajo los supuestos mencionados al inicio del capítulo. Se presentan a continuación.

Cuadro 18. Estimaciones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PIB proyectado fedesarrollo	2,7%	2,6%	4,5%	5,1%	5,6%
ALIMENTOS SALUDABLES ESTIMAD	5,0%	5,5%	6,0%	6,5%	7,0%
IPC proyectado	6,50%	3,73%	3,10%	3,04%	3,00%

Cuadro 19. Egresos proyectados administración y ventas

Egresos proyectados administracion y ventas					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nomina (IPC + 1)	\$ 56.391.226	\$ 60.620.568	\$ 63.487.920	\$ 66.090.925	\$ 68.760.999
Depreciación administrativa	\$ 1.099.500	\$ 1.099.500	\$ 1.099.500	\$ 1.099.500	\$ 1.099.500
Amortización diferidos	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Gastos generales (IPC)	\$ 12.479.400	\$ 13.290.561	\$ 13.786.299	\$ 14.213.674	\$ 14.645.770
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 71.970.126</b>	<b>\$ 77.010.629</b>	<b>\$ 80.373.719</b>	<b>\$ 83.404.099</b>	<b>\$ 86.506.268</b>

Cuadro 20. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	\$ 336.000.000	\$ 352.800.000	\$ 372.204.000	\$ 394.536.240	\$ 420.181.096
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 336.000.000</b>	<b>\$ 352.800.000</b>	<b>\$ 372.204.000</b>	<b>\$ 394.536.240</b>	<b>\$ 420.181.096</b>
Costos de Producción	\$ 210.509.281	\$ 224.192.384	\$ 232.554.760	\$ 239.763.958	\$ 247.052.782
<b>Utilidad Marginal</b>	<b>\$ 125.490.719</b>	<b>\$ 128.607.616</b>	<b>\$ 139.649.240</b>	<b>\$ 154.772.282</b>	<b>\$ 173.128.313</b>
Gastos admon y ventas	\$ 71.970.126	\$ 77.010.629	\$ 80.373.719	\$ 83.404.099	\$ 86.506.268
Gastos financieros	\$ 5.773.665	\$ 4.911.753	\$ 3.856.603	\$ 2.564.891	\$ 983.581
<b>Utilidad A de Impuestos</b>	<b>\$ 47.746.928</b>	<b>\$ 46.685.234</b>	<b>\$ 55.418.917</b>	<b>\$ 68.803.292</b>	<b>\$ 85.638.464</b>
Impuestos (33%)	\$ 15.756.486	\$ 15.406.127	\$ 18.288.243	\$ 22.705.086	\$ 28.260.693
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 31.990.442</b>	<b>\$ 31.279.107</b>	<b>\$ 37.130.675</b>	<b>\$ 46.098.205</b>	<b>\$ 57.377.771</b>
Reserva Legal	\$ 3.199.044	\$ 3.127.911	\$ 3.713.067	\$ 4.609.821	\$ 5.737.777
Utilidad por distribuir	\$ 28.791.398	\$ 28.151.196	\$ 33.417.607	\$ 41.488.385	\$ 51.639.994

Cuadro 21. Flujo de caja proyectado

FJUO DE CAJA PROYECTADO 5 AÑOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos por ventas</b>	\$ 0	\$ 336.000.000	\$ 352.800.000	\$ 372.204.000	\$ 394.536.240	\$ 420.181.096
Aporte de socios	\$ 27.996.459					
Crédito	\$ 30.000.000					
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	\$ 57.996.459	\$ 336.000.000	\$ 352.800.000	\$ 372.204.000	\$ 394.536.240	\$ 420.181.096
<b>EGRESOS</b>						
Maquinaria y equipo	\$ 12.660.000					
Muebles y enseres	\$ 6.320.000					
Equipo de oficina	\$ 4.675.000					
Herramienta						
Total inversión Fija	\$ 23.655.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión Diferida	\$ 10.000.000					
Costos de producción		\$ 210.509.281	\$ 224.192.384	\$ 232.554.760	\$ 239.763.958	\$ 247.052.782
Gastos de administración		\$ 71.970.126	\$ 77.010.629	\$ 80.373.719	\$ 83.404.099	\$ 86.506.268
Gastos financieros		\$ 5.773.665	\$ 4.911.753	\$ 3.856.603	\$ 2.564.891	\$ 983.581
Impuesto de renta			\$ 15.756.486	\$ 15.406.127	\$ 18.288.243	\$ 22.705.086
Reserva legal		\$ 3.199.044	\$ 3.127.911	\$ 3.713.067	\$ 4.609.821	\$ 5.737.777
<b>TOTAL SALIDAS</b>	\$ 33.655.000	\$ 291.452.116	\$ 324.999.163	\$ 335.904.277	\$ 348.631.012	\$ 362.985.495
Saldo (Entradas - salidas)	\$ 24.341.459	\$ 44.547.884	\$ 27.800.837	\$ 36.299.723	\$ 45.905.228	\$ 57.195.601
Mas depreciación		\$ 1.099.500	\$ 1.099.500	\$ 1.099.500	\$ 1.099.500	\$ 1.099.500
Mas amortizaciones diferidos administrativos		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Mas reserva legal		\$ 3.199.044	\$ 3.127.911	\$ 3.713.067	\$ 4.609.821	\$ 5.737.777
Menos pago a principal		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
<b>Total saldo neto</b>	\$ 24.341.459	\$ 44.846.428	\$ 28.028.248	\$ 37.112.290	\$ 47.614.549	\$ 60.032.878

Cuadro 21. Continuación

<b>FJUO DE CAJA PROYECTADO 5 AÑOS</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Recuperación de inversión						
Inversión residual de activos						
Total Fjulo Neto	\$ 24.341.459	\$ 44.846.428	\$ 28.028.248	\$ 37.112.290	\$ 47.614.549	\$ 60.032.878
Saldo Inicial	\$ 0	\$ 24.341.459	\$ 69.187.887	\$ 97.216.135	\$ 134.328.425	\$ 181.942.974
Saldo final	\$ 24.341.459	\$ 69.187.887	\$ 97.216.135	\$ 134.328.425	\$ 181.942.974	\$ 241.975.851

Cuadro 22. Balance General Proyectado

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
Activo Corriente						
Caja y Bancos	\$ 24.341.459	\$ 69.187.887	\$ 97.216.135	\$ 134.328.425	\$ 181.942.974	\$ 241.975.851
Activo no corriente						
Maquinaria y equipo	\$ 12.660.000	\$ 12.660.000	\$ 12.660.000	\$ 12.660.000	\$ 12.660.000	\$ 12.660.000
Muebles y enseres	\$ 6.320.000	\$ 6.320.000	\$ 6.320.000	\$ 6.320.000	\$ 6.320.000	\$ 6.320.000
Equipo de oficina	\$ 4.675.000	\$ 4.675.000	\$ 4.675.000	\$ 4.675.000	\$ 4.675.000	\$ 4.675.000
Herramientas						
Total Inversión Fija	\$ 23.655.000	\$ 23.655.000	\$ 23.655.000	\$ 23.655.000	\$ 23.655.000	\$ 23.655.000
Menos depreciación acumulada		\$ 1.099.500	\$ 2.199.000	\$ 3.298.500	\$ 4.398.000	\$ 5.497.500
Total activo fijo	\$ 23.655.000	\$ 22.555.500	\$ 21.456.000	\$ 20.356.500	\$ 19.257.000	\$ 18.157.500
Diferidos	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000

Cuadro 22. Continuación.

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Menos amortización Diferidos Acumulada		\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000
Total activos diferidos	\$ 10.000.000	\$ 8.000.000	\$ 6.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ -
<b>Total activos</b>	<b>\$ 57.996.459</b>	<b>\$ 99.743.387</b>	<b>\$ 124.672.135</b>	<b>\$ 158.684.925</b>	<b>\$ 203.199.974</b>	<b>\$ 260.133.351</b>
<b>PASIVO</b>						
Pasivos Corrientes	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ -
Impuesto por pagar		\$ 15.756.486	\$ 15.406.127	\$ 18.288.243	\$ 22.705.086	\$ 28.260.693
Total pasivo corriente	\$ 6.000.000	\$ 21.756.486	\$ 21.406.127	\$ 24.288.243	\$ 28.705.086	\$ 28.260.693
Pasivo no corriente						
Obligaciones a largo plazo	\$ 24.000.000	\$ 18.000.000	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	\$ -	\$ -
Total Pasivo no corriente	\$ 24.000.000	\$ 18.000.000	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$ 39.756.486</b>	<b>\$ 33.406.127</b>	<b>\$ 30.288.243</b>	<b>\$ 28.705.086</b>	<b>\$ 28.260.693</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Aporte de socios	\$ 27.996.459	\$ 27.996.459	\$ 27.996.459	\$ 27.996.459	\$ 27.996.459	\$ 27.996.459
Reserva acumulada legal	\$ -	\$ 3.199.044	\$ 6.326.955	\$ 10.040.022	\$ 14.649.843	\$ 20.387.620
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ 28.791.398	\$ 28.151.196	\$ 33.417.607	\$ 41.488.385	\$ 51.639.994
Utilidad acumulada Ejercicios anteriores	\$ -	\$ -	\$ 28.791.398	\$ 56.942.594	\$ 90.360.201	\$ 131.848.586
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 27.996.459</b>	<b>\$ 59.986.901</b>	<b>\$ 91.266.007</b>	<b>\$ 128.396.682</b>	<b>\$ 174.494.887</b>	<b>\$ 231.872.658</b>
<b>Total Pasivo + patrimonio</b>	<b>\$ 57.996.459</b>	<b>\$ 99.743.387</b>	<b>\$ 124.672.135</b>	<b>\$ 158.684.925</b>	<b>\$ 203.199.973</b>	<b>\$ 260.133.351</b>

## 7.5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO

El estudio financiero permite establecer que la idea de negocio proyectada bajo escenarios neutros, es viable, dado que satisface los requerimientos de los socios dada su baja tasa de oportunidad en el momento de la formulación del proyecto.

Pueden resaltarse algunos aspectos al final de este análisis:

- La inversión total requerida para el inicio de operación es de \$57.996.459, de los cuales \$30.000.000 serán soportados mediante crédito con entidad financiera, correspondiendo así al 51,7% del total de la inversión. El resto serán aportes de los socios.
- Al finalizar el desarrollo del presente trabajo de aplicación, los indicadores para la inflación se hacían más bajos mientras los pronósticos de crecimiento en alimentación saludable para la región y el país se hacían mayores. Esto hace parte del escenario positivo que no se contempló pero asegura bajo los demás supuestos la viabilidad económica del negocio.
- Dado que los costos de operación son relativamente bajos comparados con el precio de venta y una tendencia alta al consumo para este negocio, se sugiere alcanzar rápidamente el punto de equilibrio dado que los gastos de inversión también se han estimado relativamente bajos, lo cual muestra un resultado positivo en la operación desde el primer año. El cálculo para el punto de equilibrio podría realizarse una vez pasado un tiempo de operación, refinando el modelo aplicado de ponderación de ventas para cada producto del menú.

## 8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

### 8.1. IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS LEGALES

Para la creación de Sanahorios, en el caso específico de Bucaramanga la cámara de comercio local ha diseñado el portal web [www.sintramites.com](http://www.sintramites.com) que describe el paso a paso de la creación de una empresa. A partir de este paso a paso se describe el desarrollo propio de Sanahorios en su proceso de creación y constitución legal.<sup>27</sup>

#### 8.1.1. Pasos para la creación de la empresa

Cuadro 23. Pasos para la creación de una empresa

<b>PASOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA</b>	<b>PASOS EJECUTADOS - SANAHORIOS</b>
1. Consulta y elección de tipo de empresa.	Siguiendo el consejo del asesor contable se decide iniciar la empresa como Persona Natural, incluyendo un establecimiento comercial aprovechando los beneficios de esta figura y se adapta a los requerimientos del emprendedor, pensando en constituir posteriormente una empresa SAS. Entre los requisitos están: <ul style="list-style-type: none"><li>• Formularios de Reg. Único Empresarial</li><li>• Formato único con otras Entidades</li><li>• Cedula de ciudadanía</li><li>• Fotocopia del RUT</li></ul>

<sup>27</sup> CÁMARA DE COMERCIO. Pasos para la creación de una empresa. [en línea] [Consultado Octubre de 2016]. Disponible en internet < <http://www.sintramites.com/sintramites/General/ComoSerEmpresario.html> >

<b>PASOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA</b>	<b>PASOS EJECUTADOS - SANAHORIOS</b>
2. Consulta del nombre para el establecimiento comercial	Se realiza la consulta de <b>Sanahorios</b> determinando que el nombre se encuentra disponible para su uso
3. Consulta de CIU	El código es el 5611. Expendio a la mesa de comidas preparadas
4. Consulta de uso del suelo	Se realiza la consulta para el predio ubicado en la calle 89 no 21-139 y se determina su viabilidad.
5. Trámite ante la DIAN	Se realiza la modificación del RUT del emprendedor ante la DIAN
6. Formularios diligenciados	Se presentan los formularios diligenciados a la cámara de comercio
7. Impuesto de registro	Se realiza el pago de impuesto de registro correspondiente ante la cámara de comercio

**8.1.2. Otras normas y requisitos legales.** Adicional a esto se debe tener en cuenta la siguiente normatividad:

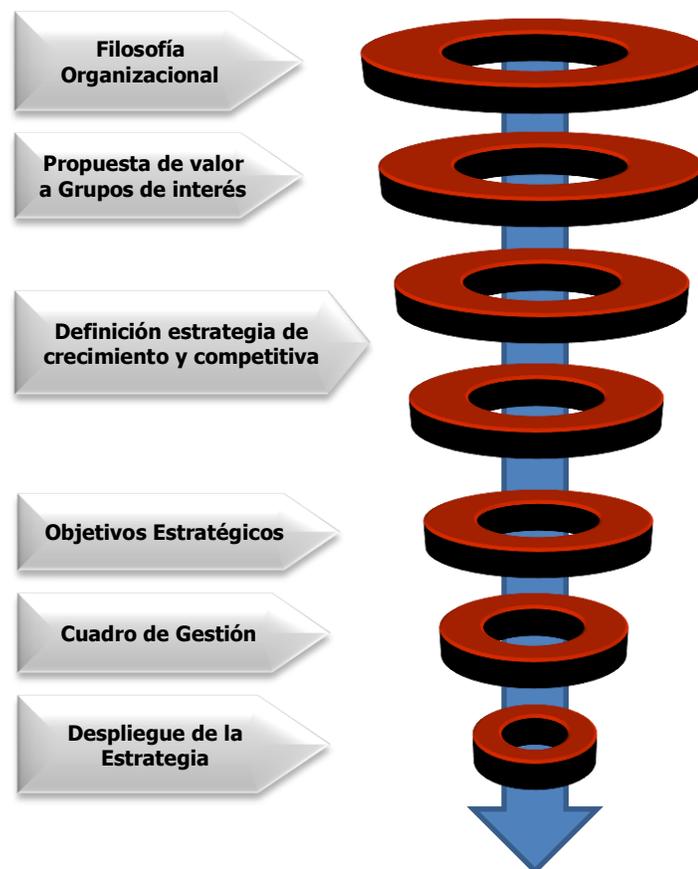
- Decreto 3075 de 1997 por el cual se establecen condiciones básicas de higiene en la fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos.
- Resolución 2674 del 2013. Requisitos de notificación sanitaria, registro sanitario o permiso sanitario para alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana Nts-Usna 007. Requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos
- Ley 9 de 1979 y sus Decretos reglamentarios, por la cual se dictan Medidas Sanitarias

- Normas Municipales relacionadas con el Plan de Ordenamiento Territorial, uso del suelo, ubicación y actividad comercial, horario permitido e intensidad auditiva.
- Matricula Mercantil
- Tarifa de contribución a Sayco - Acinpro por derecho de autor, generados por la explotación comercial de la música en los establecimientos.
- Tarifa de contribución a bomberos
- Impuesto de Declaración de Renta
- Impuesto de Industria y Comercio

## 9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para el direccionamiento estratégico se usaron elementos de la planeación estratégica combinados con mejores prácticas de consultorías a nivel local, dada la experiencia del emprendedor en este tipo de asesorías a terceros. También ha sido muy útil el modelo académico de alineación estratégica del docente UIS (MBA), Hugo Estrada presentado en clase a partir del cual se generó un modelo propio de elementos del direccionamiento estratégico de Sanahorios que se presenta a continuación.

Gráfico 16. Elementos del direccionamiento estratégico Sanahorios



**9.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.** Se construyen todos aquellos elementos que dan base y soporte al desarrollo estratégico. Lo hace el emprendedor a partir de lluvias de ideas y sesiones de trabajo que involucran al personal de apoyo

Cuadro 24. Filosofía Organizacional Sanahorios

PROPÓSITO CENTRAL
Cocinamos con pasión alimentos saludables para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y colaboradores
VISIÓN
Sanahorios debe ser una empresa rentable que satisfaga los requerimientos económicos de los socios y colaboradores a través de su reconocimiento en Bucaramanga como un negocio cálido con productos saludables, deliciosos y de excelente calidad.
PRINCIPIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sostenibilidad:</b> Generar valor con responsabilidad social y ambiental</li> <li>• <b>Integridad:</b> Ser fiel a los valores y compromisos de forma ética</li> </ul>
VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Innovación:</b> Buscamos lo mejor, incorporamos lo óptimo en nuestro servicio.</li> <li>• <b>Compromiso:</b> Trabajamos con pasión</li> <li>• <b>Honestidad:</b> Hacemos las cosas bien desde el principio</li> <li>• <b>Respeto:</b> Por nuestro trabajo, por nosotros mismos y por los demás</li> </ul>

## 9.2. PROPUESTA DE VALOR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Se identifican los grupos de interés relevantes y se prepara una propuesta de valor, a través de la percepción interna y el diagnóstico externo de los mismos.

Gráfico 17. Propuesta de valor a los grupos de interés

<b>Accionistas</b>	<i>Generar valor expresado en dividendos o crecimiento, sin afectar elementos estratégicos que hace parte de la sostenibilidad del negocio y la valorización de sus activos.</i>
<b>Clientes</b>	<i>Entregar un producto con estándares de calidad que supere las expectativas del cliente, con un sabor que pueda catalogarse como delicioso</i>
<b>Proveedores</b>	<i>Cumplir los compromisos adquiridos, en las condiciones pactadas, asegurando el aprovisionamiento requerido de producto para el manejo óptimo de inventarios</i>
<b>Trabajadores</b>	<i>Garantizar el trabajo diario, con una organización que hace a su gente feliz, y que le permite crecer y retarse permanentemente</i>

## 9.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVA

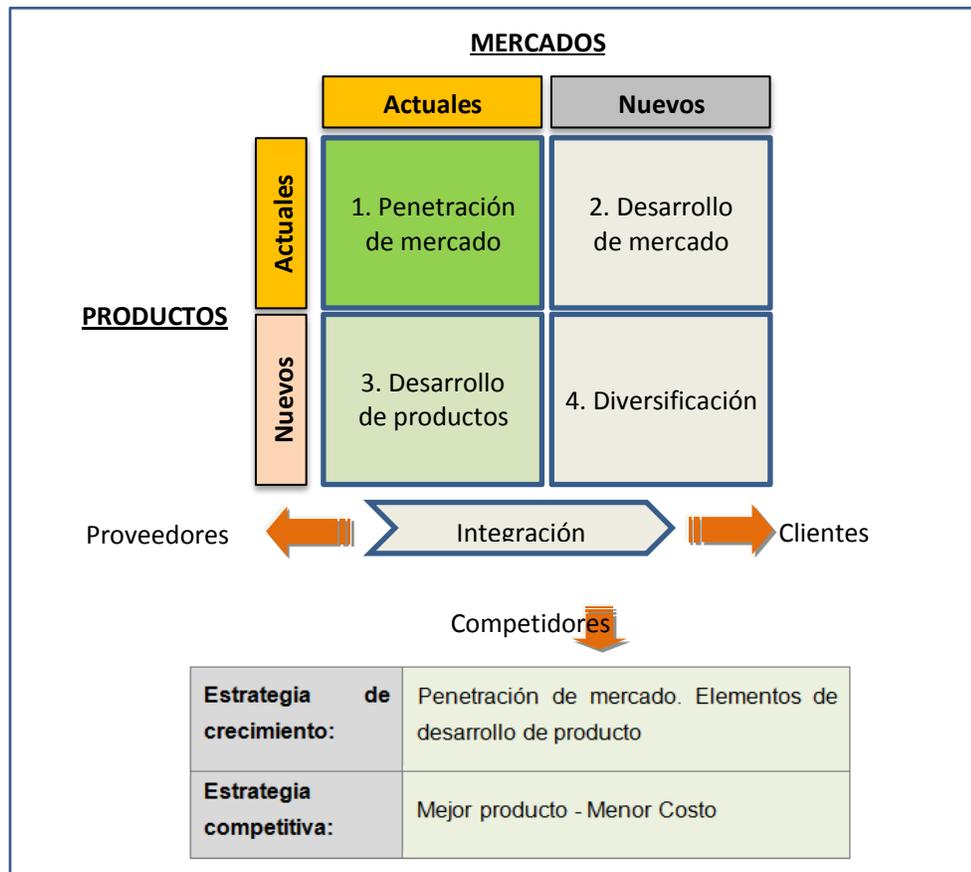
Se aplica el concepto de la matriz ANSOFF<sup>28</sup>, que conserva vigencia y es pertinente para el desarrollo de la estrategia de crecimiento y competitiva óptimas para Sanahorios, que en este caso consiste en la penetración del mercado, toda vez que se ha identificado previamente el mercado objetivo. Sin embargo se visualiza el desarrollo de nuevos productos lo que implica tener en el radar planes que favorezcan el cumplimiento de los objetivos a través de la creación de productos que satisfagan los requerimientos de los clientes identificados durante la operación del negocio.

---

<sup>28</sup> ANSOFF, H. I. Strategies for Diversification. *En*: Harvard Business Review, 1957, vol. 35 no. 5. p. 113 – 124

La estrategia competitiva a desarrollar dado el análisis de la competencia se concentra en ofrecer un mejor producto a menor costo. Estas conclusiones se obtienen a partir de la investigación de mercado previamente realizada que incluye el análisis de factores externos y el conocimiento del mercado objetivo.

Gráfico 18. Estrategia de crecimiento y competitiva para Sanahorios



#### 9.4. OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

Se han planteado unas metas iniciales para el logro de los objetivos. Sin embargo, dichas metas serán replanteadas posteriormente luego de los 3 primeros meses de operación, donde se realizará una revisión del direccionamiento estratégico.

Cuadro 25. Cuadro de seguimiento estratégico

Perspectiva	Línea de impulso	Objetivo	Indicador	Unid
<b>Financiera</b>	Asegurar la viabilidad financiera	Maximizar de manera sostenible el valor de los accionistas	Ventas Totales (Ingresos Operacionales)	\$
			Utilidad del periodo	\$
<b>Clientes y Grupos de Interés</b>	Cliente	Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes	Nivel de satisfacción de clientes	%
			# devoluciones de pedidos	#
	Mercado	Ganar participación en el mercado	Participación de mercado	%
<b>Internos</b>	Productividad	Asegurar la excelencia operacional	Productividad operativa	%
			Control de desperdicios	%
<b>Aprendizaje y Desarrollo</b>	Capacitación de personal	Mantener el personal en continua capacitación de acuerdo a los requerimientos	Cumplimiento de plan de capacitaciones	%

## **10. OPERACIÓN DEL NEGOCIO**

### **10.1. ADECUACIÓN Y APERTURA**

Para relatar la experiencia de la operación de Sanahorios, debe resaltarse que el plan estratégico inicial no pudo llevarse a cabo en su totalidad por limitaciones de tipo económico. Esto debido a diferencias que se presentaron entre los socios iniciales del negocio, lo que sumado a situaciones laborales externas minimizaron el capital de trabajo y las opciones financieras del emprendedor. Esto obligó a tomar una estrategia de contingencia por un periodo de tiempo en búsqueda de conseguir el apoyo financiero requerido para la implementación del plan de negocio diseñado.

Se toma en arriendo el inmueble ubicado en la Calle 89 No 21 – 139 del barrio diamante II, conforme a lo planeado. Dicho inmueble cuenta con un amplio espacio en la parte frontal el cual fue adecuado como local abierto al público, en miras de aprovechar las ventas en sitio y la mano de obra vinculada inicialmente.

Se realiza la adecuación de zona de porcionado y empaque, cocina, almacenamiento de materia prima, recepción y despacho, oficina y servicio a la mesa. Para ello se realiza la compra de equipos, enseres, menaje, mesas, sillas, y demás elementos requeridos para la operación y la obra civil que incluyó la construcción de un techo, ajustes en pisos, paredes y otros. Esta inversión se realiza por aproximadamente un 25% de lo presupuestado en el plan de negocio.

El 29 de julio de 2016 se abre el negocio al público. Se realiza una inauguración modesta, con decoración, música y promociones de venta durante la primera semana de operación.

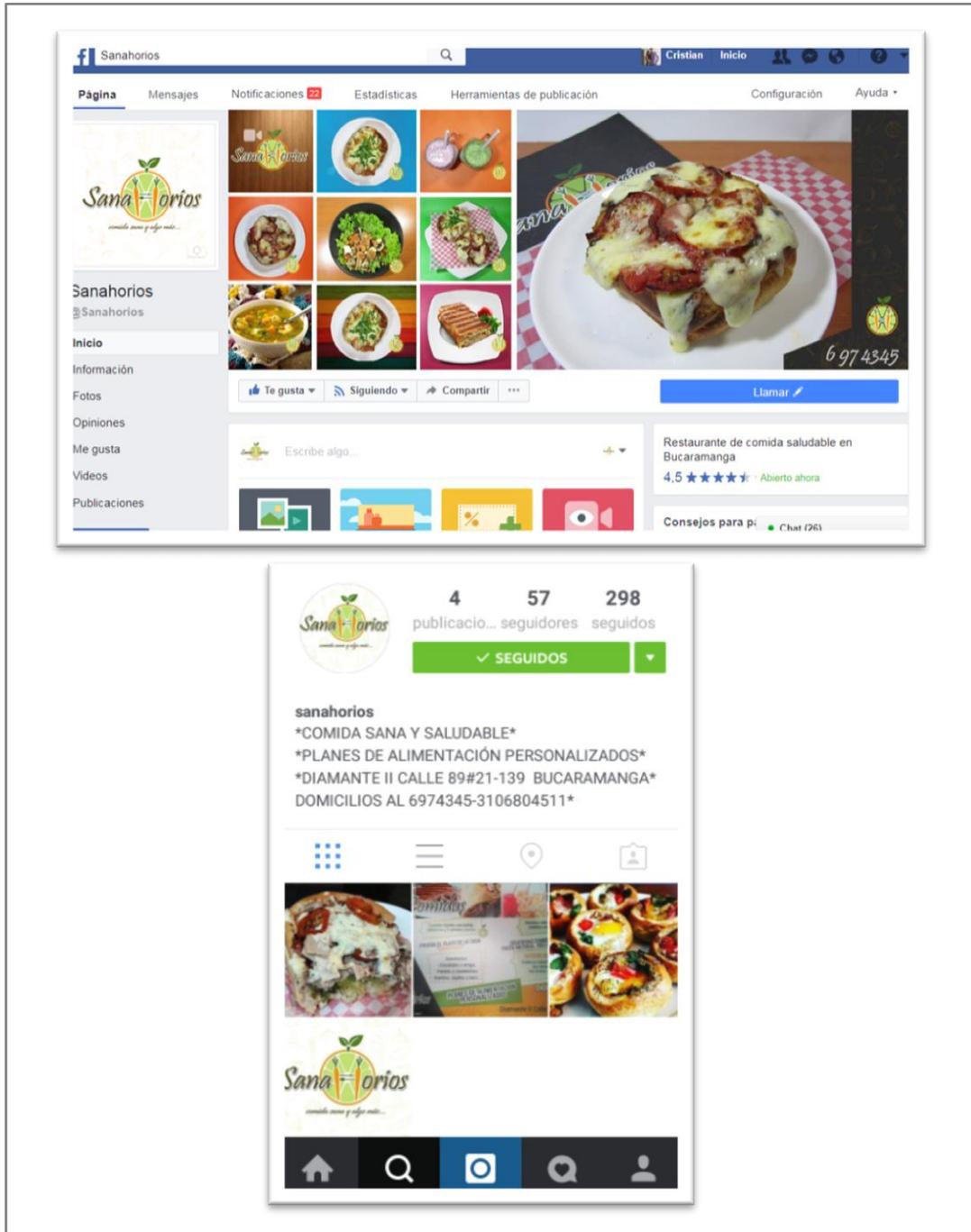
Gráfico 19. Noche de inauguración



Se invitan principalmente familiares y amigos, logrando tener muy buena afluencia de clientes durante los primeros 4 días, que fue disminuyendo paulatinamente por aproximadamente 15 días, hasta volver a iniciar un proceso de crecimiento que se mantuvo durante el periodo de 3 meses de operación inicial, incluyendo público externo a partir de referidos y atraídos por las promociones de ventas.

Desde el inicio se realiza el despliegue a través de redes sociales, de acuerdo con el plan de marketing diseñado. Se realizan promociones periódicas pagadas principalmente en Facebook, diseñadas al público objetivo, encaminadas a incentivar los pedidos a domicilio, pero se observa que la respuesta de los clientes se inclina más a visitar el local de venta en búsqueda de una experiencia diferenciadora respecto a la competencia.

Gráfico 20. Portadas de redes sociales.



## 10.2. OPERACIÓN Y VENTA AL PÚBLICO

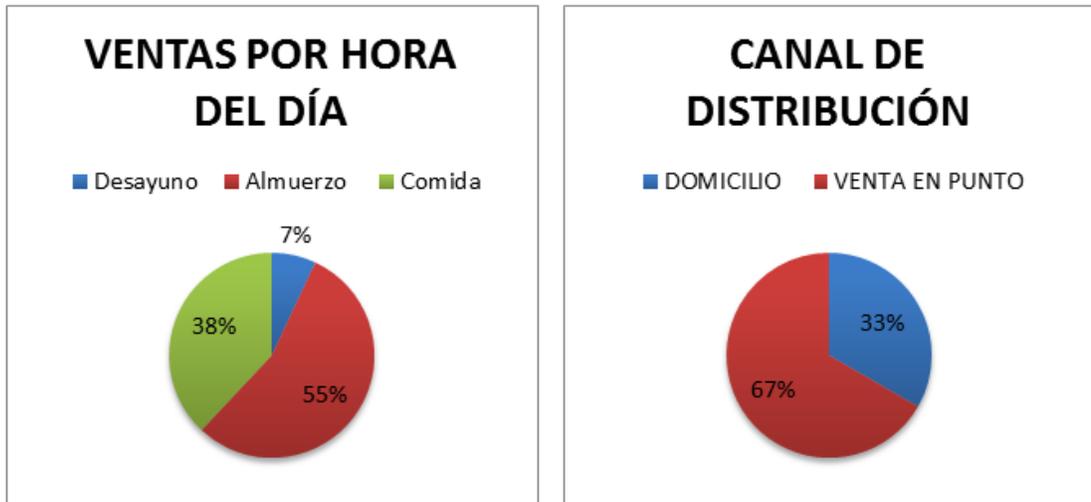
Se registra la operación del negocio durante los primeros tres meses desde su apertura al público. A continuación se presentan datos registrados durante el periodo.

Cuadro 26. Estado de resultados primer trimestre de operación

	PRIMER TRIMESTRE
CONCEPTO	
Ingresos por ventas	\$ 21.000.000,00
<b>Total Ingresos</b>	\$ 21.000.000,00
Costos de Producción	\$ 14.700.000,00
<b>Utilidad Marginal</b>	\$ 6.300.000,00
Gastos de administración y ventas	\$ 5.250.000,00
Gastos financieros	\$ 801.508
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	\$ 248.491,78
Impuestos (33%)	\$ 82.002,29
<b>Utilidad Neta</b>	\$ <b>166.489,49</b>
Reserva Legal	
Utilidad por distribuir	

En cuanto a los consumos del cliente se registró información para poder determinar algunas preferencias y hábitos de consumo. Es importante resaltar que el registro de ventas mostró una tendencia creciente del consumo en sitio principalmente para el almuerzo. Esto obligó a generar cambios en el menú para ofrecer inicialmente una opción de combos dentro de los platos del menú para satisfacer los requerimientos. Finalmente el tercer mes se implementó la opción de un menú diario de almuerzo saludable pues era la mayor demanda en el momento, la afluencia de clientes al punto de venta aumentaba mientras la venta a domicilio disminuía.

Gráfico 21. Datos de operación



Inicialmente el perfil del cliente para el mercado objetivo se concentró en las personas jóvenes con estilos de vida saludables, aunque se identificó también a las personas mayores con requerimientos de una dieta especial.

Se pudo apreciar que dichas personas mayores se convierten en el público que mejor respondió a la propuesta de Sanahorios; acudían al sitio principalmente a la hora de almuerzo y preferían ordenar domicilios para la cena, con un alto nivel de satisfacción medido por los comentarios realizados en la siguiente compra. Así mismo los hábitos de compra eran frecuentes con tendencia al consumo diario.

Las personas jóvenes se vieron bastante influenciadas por el tema de los precios del menú, sus consumos fueron esporádicos y tuvieron requerimientos específicos que no se contemplaron inicialmente, como por ejemplo:

- Incluir para cada plato del menú la tabla de calorías
- Utilizar elementos desechables de tipo ecológico
- Comida preparada con elementos orgánicos

- Menú vegano y vegetariano

Sin embargo siguen siendo identificados como un mercado con alto potencial de compra, realizando los ajustes pertinentes a las estrategias de mercado y al producto ofrecido.

## 11. CONCLUSIONES

El desarrollo de un plan de negocios es una tarea compleja que requiere de un conocimiento teórico multidisciplinar que debe armonizarse con la realidad propia de la idea de negocio para favorecer el análisis asertivo y real de la factibilidad de dicha idea.

Emprender es una tarea mucho más compleja que deja en evidencia la brecha entre la planeación y la ejecución de un plan de negocio. Esta conclusión pudiera parecer evidente, pero es en la práctica donde se hace relevante y diferenciador el rol del emprendedor en el éxito de una empresa que se genera a partir de una idea de negocio.

El mayor limitante para la implementación del plan de negocios es el factor económico-financiero; de este depende el despliegue apropiado de cada una de las estrategias. Sin embargo, dado que se realiza un análisis de factibilidad económica, debería suponerse el éxito de la misma. En entonces la brecha entre los recursos necesarios identificados y la dificultad en conseguirlos lo que hace la diferencia en las habilidades del emprendimiento.

La tendencia creciente del consumo por los alimentos saludables se pudo apreciar en el periodo de operación de negocio; es evidente que en Bucaramanga y en el país se sigue aperturando más negocios de este tipo con afluencia de clientes. Sin embargo también se aprecia que las preferencias de los clientes por este concepto es algo más individual que colectivo, es decir, cuando los clientes visitaban el negocio u ordenaban a domicilio más de un pedido, constantemente preguntaban por un plato de comida rápida tradicional y/o porciones de comida más grandes. Esto propone la idea de ofrecer un

menú combinado entre comida rápida tradicional y saludable para favorecer el consumo en grupos familiares, de amigos o compañeros de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. I. Strategies for Diversification. En: Harvard Business Review, 1957, vol. 35 no. 5. p. 113 – 124

BANCOLOMBIA. Proyecciones Económicas de mediano plazo. [en línea] Consultado el 6 de Julio de 2016. Disponible en internet: <<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>>

CÁMARA DE COMERCIO. Pasos para la creación de una empresa. [En línea] [Consultado Octubre 2016]. Disponible en internet <<http://www.sintramites.com/sintramites/General/ComoSerEmpresario.html>>

CARREÑO, Geny y ALMEIDA, Ximena. Factibilidad para la creación de un restaurante de comida saludable en Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2010.

CHASE, Richard; JACOBS, Robert y AQUILANO, Nicholas. Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros. Ed. 9. México: Mc Graw Hill, 2009. p. 393.

ESTRATEGIA Magazine, Claves de un buen plan de negocio. [En línea]. [Citado el 08 de octubre de 2015] Disponible en internet: <<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/claves-de-un-buen-plan-de-negocio/>>

ESPINOSA, Roberto. Marketing Mix: las 4 ps. [En línea] [Citado 8 de octubre de 2015] disponible en internet <<http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>>

FEDESARROLLO. Prospectiva económica. [en línea] Consultado el 6 de Julio de 2016. Disponible en internet: <<http://www.fedesarrollo.org.co/publicaciones/publicaciones-periodicas/prospectiva-economica-2/>>

FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 383p

FRESHII. About. [en línea] [Consultado en octubre de 2015] Disponible en internet: <[www.freshii.com.co/about](http://www.freshii.com.co/about)>

GÓMEZ Juan y SIZA Jhonattan. Idea de negocio comida saludable en la ciudad de Bucaramanga All Natural More Than Food. Esp. Finanzas y Negocios Internacionales. Bogotá: Universidad de la Sabana. 2014. 102 p.

HENDERSON, Bruce D. The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group. [En línea] [Citado 8 de octubre de 2015] Disponible en internet <<https://www.bcg.com/documents/file13904.pdf>>

ICBF. Encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia 2010 ELSIN. [En línea] [Citado el 08 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <<http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/Bienestar/ENSIN1>>

LUNA, German. Plan de negocio para la creación de una empresa Agroindustrial destinada a la transformación de fresa en Pulpa en Bogotá. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2008

MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados. 5 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 10

MINSALUD. Salud Nutricional. [en línea] [citado en octubre de 2015]. Disponible en internet: < <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/salud-nutricional.aspx>>.

NIELSEN Homescan. Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos. [En línea] [Citado el 08 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>>

OMS. Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. [En línea] [Citado el 08 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <<http://www.who.int/dietphysicalactivity/goals/es/>>

Portafolio. Alimentos: apuestas por lo saludable. [En línea]. Septiembre, 2010 [citado el 8 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-8021280>>

VALENZUELA, Leonardo. Plan de negocios para la apertura de una cadena de restaurantes de comida rápida saludable y de licuados/jugos Naturales: “Nutri-grill”. Chile: Universidad de Chile, 2013

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial- arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá: Prentice Hall, 2001

WEIMBERGER, K. Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Peru: Nathan Associates, 2009

## ANEXOS

### Anexo A Fichas técnicas de los estudios Nielsen

#### ACERCA DE LA ENCUESTA GLOBAL DE NIELSEN

La Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar fue realizada entre agosto 13 y septiembre 5, a más de 30 mil consumidores en 60 países, a través de Asia Pacífico, Europa, América Latina, Medio Oriente, África y América del Norte.

La muestra tiene cuotas por edad y género para cada país en base a su penetración de Internet, se pondera para representar a los usuarios de Internet y tiene un margen máximo de error de  $\pm 0.6\%$ . Este estudio de Nielsen está basado en el comportamiento solamente de aquellos con acceso a Internet. Las tasas de penetración de Internet varían según el país. Nielsen utiliza un estándar mínimo de reporte de 60% de penetración de Internet o 10 millones de población online para incluir en el estudio.

Los hallazgos de este estudio están basados en encuestados con acceso a Internet en los 60 países. Si bien la metodología de una encuesta en línea permite un gran alcance a escala global, ofrece una perspectiva única sobre los hábitos de los usuarios de Internet, no del total de la población. En los mercados en desarrollo donde la penetración de Internet no ha alcanzado su mayor potencial, las audiencias tienden a ser más jóvenes y con mayor poder adquisitivo que el resto de la población del país. Además, los resultados de la encuesta se basan en el comportamiento declarado, más que en mediciones reales.

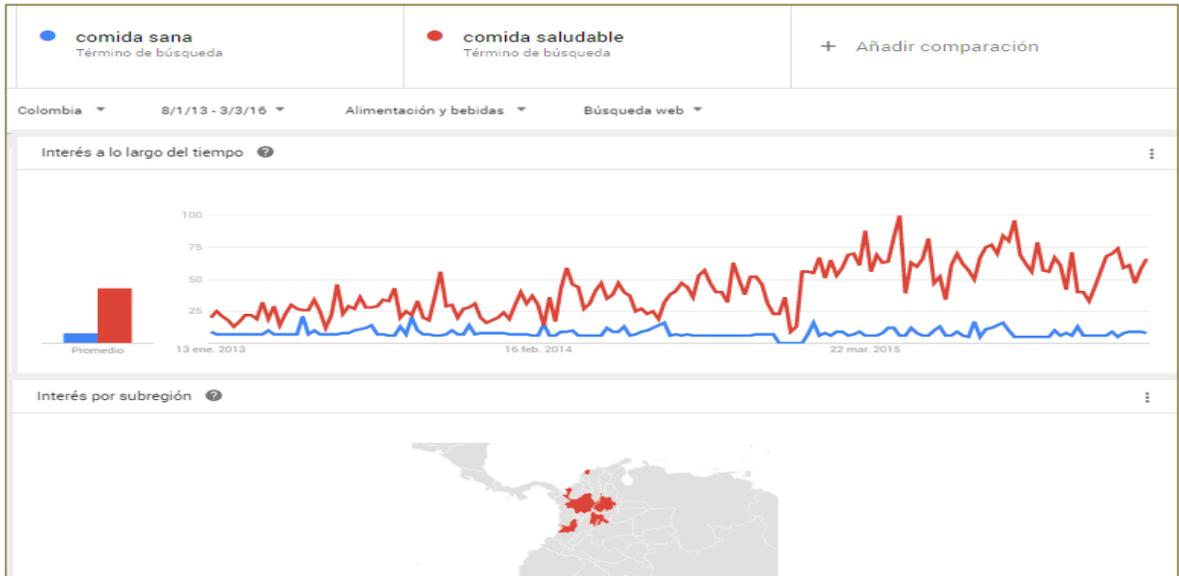
#### LA ENCUESTA GLOBAL DE NIELSEN SOBRE SALUD Y SENTIMIENTO DE INGREDIENTES, Y LA ENCUESTA GLOBAL DE NIELSEN DE COMIDAS FUERA DE CASA

La Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Sentimiento de Ingredientes, se realizó del 1 al 23 de marzo de 2016 y fueron encuestados usuarios de Internet en 63 países, mientras que la Encuesta Global de Nielsen de Comidas Fuera de Casa, fue conducida del 10 de agosto al 4 de septiembre de 2015 y encuestó a consumidores de 61 países. Ambas encuestas recaudaron más de 30,000 encuestados en línea a través de Asia Pacífico, Europa, América Latina, Medio Oriente, África y América del Norte. La muestra para ambas encuestas incluye usuarios de Internet que accedieron a participar en esta encuesta y tiene cuotas basadas en la edad y sexo de cada país. Se pondera que sean representativas de los consumidores de Internet según el país. Debido a que la muestra se basó en los que accedieron a participar, no hay estimaciones de error de muestreo teórico que se pueda calcular. Sin embargo, una muestra probabilística de tamaño equivalente tendría un margen de error de  $\pm 0,6\%$  a nivel mundial. La encuesta Global de Nielsen se basa únicamente en el comportamiento de los encuestados con acceso a internet. Las tasas de penetración de Internet varían según el país. Nielsen utiliza una norma de información mínima de penetración de Internet del 60% o una población de 10 millones en línea para su inclusión en la encuesta.

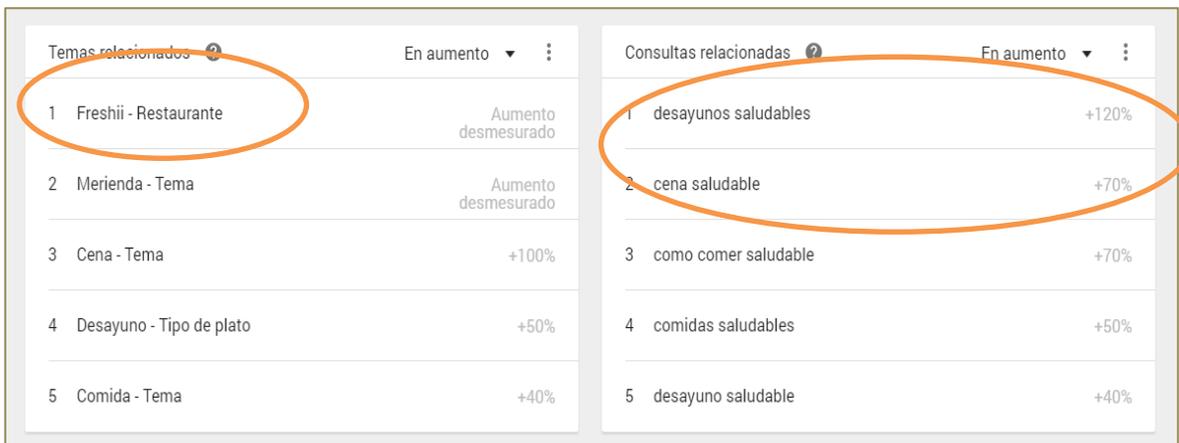
<http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente.html>

## Anexo B Graficas de tendencias Google Trends

Consulta en google Trends para “comida sana” vs “comida saludable”



Consulta en google Trends para “freshii”



## Anexo C. Análisis de la competencia

NOMBRE DEL NEGOCIO	UBICACIÓN	DIRECCIÓN	FUENTE INF				TIPO DE COMIDA (OBSERVACIONES)	SERV DOMICILIO			RANGO DE PRECIOS	
			F	DOM				SI	NO	COSTO	MIN	MAX
ALBAHACA	CRA 34 # 54 - 113	/ + (57) (7) 685 06 40	X				Saludable, platos fuertes					
EAT WELL COLOMBIA	Cll 52 # 35A 36	6954141	X				Saludable, platos fuertes					
PALO E MANGO	CRA 21 # 54 - 39	6478570	X				SE ANUNCIA COMO SALURABLE, NO LO ES					
FEEL FOOD	CRA 26	319 3320630	X				Saludable, ensaladas					
SALAD	CENTRO Y CABECERA	6700248 - 6323967	X				Ensaladas, Hamburguesas, platos fuertes				\$ 10.000	\$ 17.000
VEG & FISH QSINE	CRA 35A-46 - 51	6911306	X				ACTUALMENTE CERRADO					
ORGANIC MEALS	CRA 38 # 37 - 60	300 2218833	X				Platos fuertes, almuerzos saludables				\$ 17.000	\$ 17.000
SABOR GOURMET LIGHT	CRA 17 # 37 - 119	702908 - 3107731977	X				Platos fuertes, almuerzos saludables y tradicionales					
TROFO GARDEN	CLL 56 # 34 - 21	6800002-3138881700	X				Mexicana saludable, vegetariana					
PALO E FRUTOS	CLL 49 # 38 - 09	315 6275342	X				Frutas, platos con variedad de frutas, jugos					
BALANCE HEALTHY MEA	CABECERA	302 2382649	X									
CHIPS & CHIPS	Carrera 35 # 48-21	6960987		X			Sandwiches, comida colombiana, saludable	x		\$ 3.500	\$ 10.000	\$ 16.000
LA TORRE DRAFT BEER P	Cra 36 No 51-107			X			Ensaladas, Sandwiches y otros tradicionales	x		\$ 3.500	\$ 11.900	\$ 16.000
INSALATE GOURMET	CLL 21 No 21-63 SFR	6345629	X	X			Entradas, ensaladas, sandwiches, jugos y batidos	x		\$ 3.500	\$ 4.500	\$ 10.000
TU LATTE		301 7170332		X			SITIO WEB, PROPUESTA DE VALOR SIMILAR	X		\$ -	\$ 5.900	\$ 11.900
COCOA BISTRO	CARRERA 26 N. 36-20	6959706		X								
DELICIAS NATURALES	Cra. 35 #51-94	(7) 6850166		X			Platos fuertes, comida vegetariana				\$ 10.000	\$ 12.000
NAMASTE	Carrera 27a # 48-130	(7) 6437927		X			vegetariana					
LA CEVICHERIA	Carrera 37 # 52-17	376186807		X			Ceviches, sushi, entradas, alitas					
SAN MARZANO	Carrera 38 No. 52 - 15	6978455		X			Sandwiches, ensaladas, hamburguesas, pan artesanal					
FRESHII	CC CARACOLI		X		X		Wraps, Bowls, Burritos, Sopas, Batidos	x		\$ 4.000	\$ 11.000	\$ 23.000

## Anexo D. Instrumento para la investigación de mercado

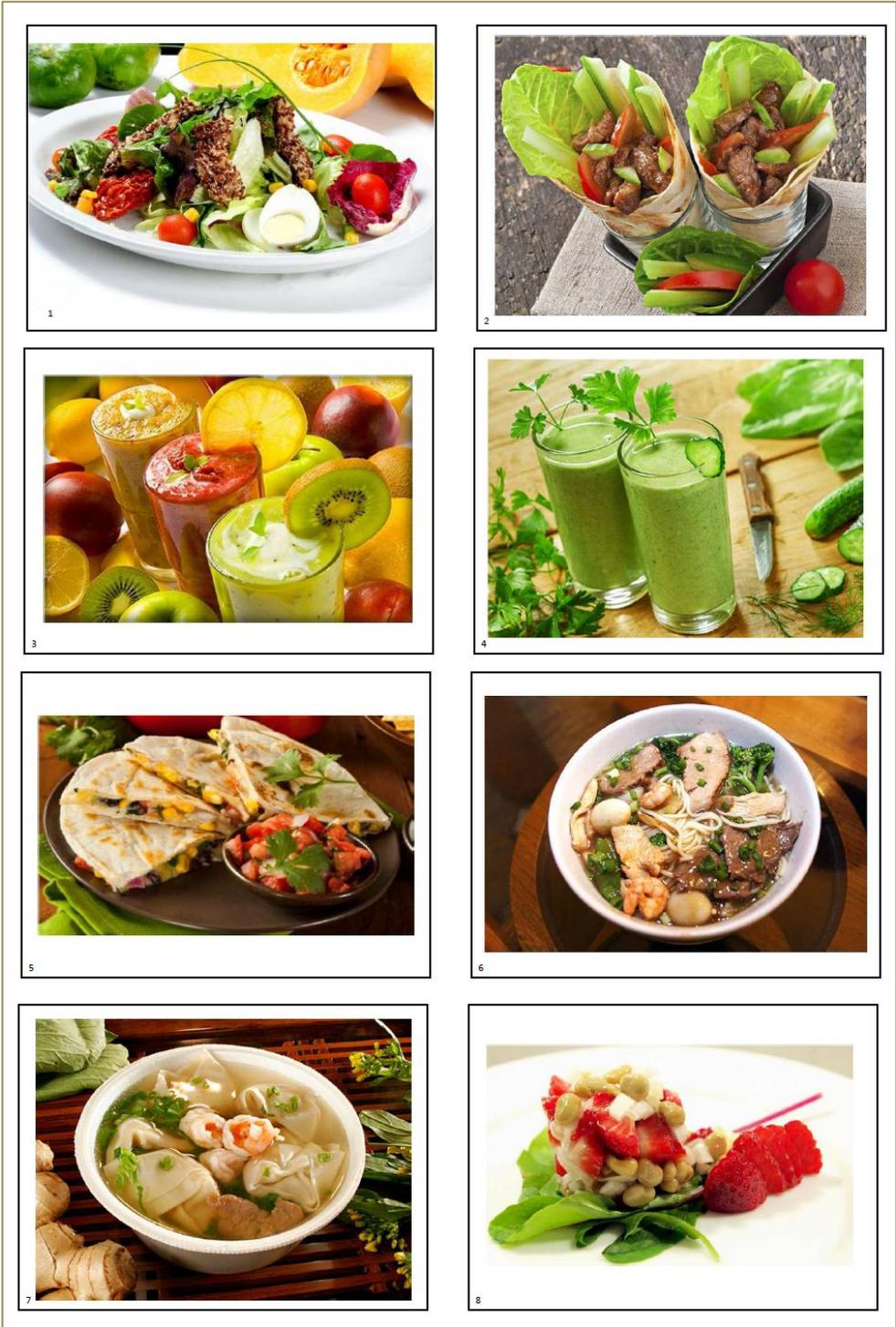
### **GUIA PARA EL DESARROLLO DEL FOCUS GROUP (ENTREVISTA A PROFUNDIDAD)**

- Dar saludo a los participantes, invitarlos a sentar, romper el hielo
- Lectura del consentimiento informado, verificación de aceptación del mismo.
- INICIO DE LA SESIÓN: Se leerán de manera precisa o parafraseada las siguientes preguntas y se permitirán otras que surjan a partir de la misma dinámica de la sesión, manteniendo el ambiente propicio para la consecución de los objetivos

#### **PREGUNTAS:**

1. Iniciar la charla con una introducción dinámica según sea el caso para cada sesión.
2. Ustedes suelen hacer una planeación de los gastos mensuales personales y/o familiares?
3. Para las personas que lo hacen, dentro de ese presupuesto incluyen la alimentación?
- 4.Cuál es la forma para planear la alimentación, mediante presupuesto, mediante balance de calorías, tres porciones al día, etc?
5. Cuando ustedes tienen que quedarse trabajando, “seguir derecho” a medio día, piden comida a domicilio?
6. Qué tipo de comida suelen pedir.
7. Cuando están en la casa, piden comida a domicilio? Si lo hacen, acostumbran pedir lo mismo que piden si estuvieran en el trabajo?
8. Por qué?
9. PREGUNTA PARA TODOS DE RESPONDER SI O NO
10. Considera que se alimenta saludablemente?
11. Que es comida saludable?
12. Que entenderíamos por comida rápida saludable?
13. Como define usted la comida que no es saludable: la que tiene mucho azúcar, que sea frita, etc?
14. Conocen en Bucaramanga negocios de comida rápida saludable? ...cómo cuáles?
15. Si estuviera “metido en la ola” de alimentarse saludablemente, que tipo de comida le gustaría pedir para un domicilio?
16. Que es más importante a la hora de un snack, la comida, la bebida o ambos?
17. **PRESENTACIÓN DE IMÁGENES**
18. Se mostraran una serie de fotografías de ensaladas, frutas, verduras, wraps y sopas para apreciar la reacción de los participantes. Se les preguntará si lo comerían, y si lo harían al desayuno, almuerzo, cena o como un snack.
19. **CONCLUYENDO**
20. Estaría dispuesto a programar su alimentación de manera semanal o mensual?
21. Que tan importante le parece tener una valoración con nutricionista para generar un plan de alimentación saludable y apropiado a sus necesidades?

Anexo E. Imágenes presentadas en las sesiones de Focus Group







## MENÚ DE COMIDA

### DESAYUNOS

Combina cualquiera de nuestras bebidas con mini-porciones de comida e inicia el día saludablemente

### ALMUERZOS

Si quieres cuidarte y almorzar diferente algunos días de la semana, pregunta por nuestra opción de combos saludables

### CENA O SNACK

El menú de Sanahorios es ideal para cualquier hora del día; porciones medianas y pequeñas de comida saludable y deliciosa que aportan a tu salud y bienestar.



## SANAHORIOS

Prueba los platos de la casa sobre pan de finas hierbas

**UOMO:** Jamón de cordero, carne desmechada, jamón de pollo, cábano, queso, lechuga, tomate al horno y salsa Otto ..... **\$11.000**

**COWBOY:** Tocineta, jamón dulce y huevos acompañados de pimentón, cebollín, maíz, y salsa aurora ..... **\$10.000**

**FRIPOL:** Tiras de pollo, champiñones y jamón de pollo combinan delicioso con repollo, maíz, queso y sala de frijol ..... **\$9.000**

**Tip Saludable:** Cambia el jamón de pollo por jamón de pavo (\$1000)

## ENSALADAS & WRAPS

Disfrutalo como ensalada o envuelto en tortilla

**DE LA CASA:** Champiñones, queso y camarones, lechuga, tomate, maíz tostado, piña y vinagreta de la casa ..... **\$13.000**

**VEGETALES:** Tofu, lechugas, pimentón, manzana verde, vinagreta, apio, uchuva con semillas de ajonjolí ..... **\$12.000**

**CARNE Y ESPINACAS:** Espinaca y lechuga con carne a la mostaza, acompañados de arveja y maíz tierno, tabuleh y ralladura de limón ..... **\$14.000**

**PAVO:** Jamón de pavo, col, queso semisalado, yogur, durazno, fresa y un toque de la casa ..... **\$12.000**

**"Tip saludable:** Prepara tu wrap con tortilla integral, ¡aún mas Sanahorio!





## SANDWICHES

Como panini o sandwich (Pan baguette-integral-siete granos)

<b>QUESO:</b> Queso, jamón de pavo, champiñones, mango, aceitunas, lechuga, rama de apio y tomate .....	<b>\$8.500</b>	<b>\$5.000</b>
<b>ATUN Y MANZANA:</b> Atún, queso y manzana acompañados de lechuga, cebolla, y salsa de la casa .....	<b>\$8.000</b>	<b>\$4.000</b>
<b>REVERDE:</b> Jamón de cordero, queso, espinacas, tomate y pimienta verdes, salsa napolitana .....	<b>\$7.500</b>	<b>\$4.500</b>
<b>CARNES.</b> Mezcla de jamones de pavo, dulce y cordero, carne desmechada, lechuga, queso, cebolla, tomate y pimentón .....	<b>\$11.000</b>	<b>\$7.000</b>

## BURRITOS

<b>BURRITO SANO:</b> Quinoa, queso semisalado y salsa de vegetales .....	<b>\$4.000</b>
<b>BURRITO SABANERO:</b> Arroz integral, vegetales y salsa de vegetales .....	<b>\$4.000</b>
<b>Adicionales:</b>	
Jamón de pavo, jamón dulce o jamón de cordero .....	<b>\$2.500</b>
Carne de res desmechada .....	<b>\$3.000</b>

## SOPITAS

<b>SOPA DE MAMÁ</b> .....	<b>\$5.000</b>
<b>CALDO ORIENTAL</b> .....	<b>\$5.000</b>



## PLAN DE ALIMENTACIÓN

En Sanahorios entendemos la importancia actual de alimentarse bien, ayudando así a prevenir y controlar enfermedades y mantener un peso ideal.

Sin embargo todas las personas somos diferentes, y así mismo tenemos requerimientos nutricionales distintos.

Pensando en esto, contamos con planes de alimentación personalizados que se ajustan al presupuesto y necesidades de cada cliente.

Sanahorios no emite ni reemplaza ningún criterio médico, pero puede convertirse en el mejor aliado para cuidar de tu alimentación.



# Menú de Bebidas

## BEBIDAS REFRESCANTES

Mediano: **\$4.000** Grande: **\$5.000**

- Piña, jengibre, limón y cereza
- Patilla, fresa, jengibre y limón
- Fresa, Uva, uchuva
- Manzana, Naranja, Piña y yerbabuena

## BATIDOS CREMOSITOS

Regular: **\$7.000**

- Fresa, Guanábana, Durazno, Leche
- Banano, Nuez, Almendras, Leche, Crema
- Fresa, Mora, Cereza, Leche
- Kiwi, Mango, Miel de abejas

## BATIDOS FUNCIONALES

Mediano: **\$4.000** Grande: **\$5.000**

- **NUTRICIÓN:** Banano, fresa, almendra, nuez, Proteína de soya (Whey \$3000+)
- **DEPURATIVO:** Remolacha, zanahoria, manzana, rama de apio
- **COLESTEROL:** Naranja, piña, rama de apio, perejil.
- **FIBRA:** Papaya, Piña, Avena, Germen de trigo, miel de abejas
- **ENERGÍA:** Naranja, Zanahoria, Remolacha, Fresa
- **DECANSO:** Manzana, lechuga, piña, té verde, miel de abejas (Frío o Caliente)
- **REVERDE:** Manzana, pepino, apio, piña y perejil

## JUGOS DE TU FRUTA FAVORITA

Agua: **\$3.500** Leche: **\$4.500**

Elije SIN COSTO el dulce de tu bebida: SIN DULCE, AZUCAR BLANCA, MORENA, O PANELA

ADICIONALES

Miel de abejas, germen de trigo, semillas de chía, leche deslactosada **\$800**



Anexo G. Perfiles de cargo

GERENCIA GENERAL				
IDENTIFICACION DEL CARGO				
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Gerente General	<b>DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE:</b> Dirección Estratégica	<b>JEFE INMEDIATO:</b> N.A.	<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Todos los cargos	
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigir las actividades generales de la organización, enfocándolas hacia el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Planear el crecimiento y desarrollo de la compañía a corto, mediano y largo plazo</li> </ul>			
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía</li> <li>Hacer uso eficiente de la Razón Social.</li> <li>Garantizar el cumplimiento de requisitos legales de la compañía, incluyendo los temas de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>Disponer de los mecanismos necesarios para la consecución y utilización del Recurso Financiero sea el más óptimo y rentable</li> <li>Elaborar y presentar el presupuesto anual</li> <li>Conjuntamente con la Gerencia Comercial formular estrategias de Venta de los productos y servicios</li> <li>Definir las políticas comerciales</li> <li>Analizar permanentemente los Índices financieros</li> <li>Coordinar con el personal que se cumplan los procedimientos establecidos</li> </ul>			
<b>EQUIPOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computador</li> </ul>			
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Enfoque a resultados</li> <li>Trabajo bajo presión</li> <li>Capacidad de visión holística</li> <li>Comunicación Organizacional</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTO BASICOS DEL CARGO</b>	<b>EDUCACION:</b> Profesional en administración, finanzas, comercial o similares	<b>EXPERIENCIA:</b> 3 años en cargos directivos sector alimentos	<b>FORMACION:</b> Formación en temas contables Manejo de herramientas ofimáticas	

DIRECCIÓN OPERATIVA			
IDENTIFICACION DEL CARGO			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Director(a) Operativo(a)	<b>DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE:</b> Dirección Estratégica	<b>JEFE INME:</b> Gerente General	<b>SUPERVISA A:</b> Jefe cocina, domiciliarios, aux administrativo
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar eficientemente las tareas de producción y logística de la empresa, cumpliendo además con las labores administrativas propias de estas tareas</li> </ul>		
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la programación de planes de alimentación personalizados y servicios programados</li> <li>• Responder por el manejo correcto de inventarios</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de los procedimientos y BPM en las instalaciones.</li> <li>• Velar por el cumplimiento en la entrega de pedidos buscando la satisfacción final de los clientes</li> <li>• Garantizar el apropiado registro de información de inventarios, ventas, compras y otros</li> <li>• Colaborar en la consecución de los objetivos del área comercial</li> <li>• Velar por el cumplimiento de procedimientos y normas de tipo HSEQ en la empresa</li> <li>• Coordinar con el personal que se cumplan los procedimientos establecidos</li> <li>• Buscar permanentemente el control de desperdicios, la óptima gestión de recursos y todas aquellas acciones propias de mejorar la productividad operacional de la compañía</li> </ul>		
<b>EQUIPOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> </ul>		
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Enfoque a resultados</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Alta organización, manejo de procesos y eficiencia</li> <li>• Austeridad</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO BASICOS DEL CARGO</b>	<b>EDUCACION:</b> Técnico o profesional en administración, finanzas, comercial o similares	<b>EXPERIENCIA:</b> 2 años en cargos similares	<b>FORMACION:</b> Conocimiento en labores de cocina BPM HSE

JEFE DE COCINA			
IDENTIFICACION DEL CARGO			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE:</b>	<b>JEFE INME:</b>	<b>SUPERVISA A:</b>
Jefe de cocina - Chef	Dirección Operativa	Director Operativo	Auxiliares de cocina
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las preparaciones culinarias conforme a las recetas indicadas, empleando las técnicas, tipo, calidad y cantidad de ingredientes requeridos, así como los equipos y utensilios, con base en los estándares de calidad y procedimientos de la empresa, la reglamentación sanitaria vigente y los sistemas de gestión en higiene de los alimentos que marcan las normas nacionales e internacionales, a fin de contribuir al logro de los objetivos del servicio.</li> </ul>		
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar y solicitar insumos de acuerdo a los requerimientos del servicio, siguiendo el procedimiento establecido.</li> <li>Organizar los materiales, utensilios y equipo necesarios para preparar los alimentos a ofrecer.</li> <li>Planear y preparar la producción del día.</li> <li>Elaborar y ensamblar platillos de acuerdo al recetario maestro.</li> <li>Supervisar la limpieza de las cocinas.</li> <li>Elaborar la lista de materia prima para la producción del día siguiente, siguiendo el procedimiento establecido.</li> <li>Realizar el trabajo, cumpliendo requisitos, procedimientos de trabajo y legislación vigente en materia de higiene y prácticas de trabajo seguras en la preparación de los alimentos</li> <li>Comprobar que los ingredientes seleccionados para el platillo cumplen con los requisitos establecidos</li> <li>Verificar que el sabor, color y presentación del platillo cumplen con los estándares establecidos</li> <li>Supervisar el almacenamiento de los insumos y alimentos cocinados, de acuerdo al procedimiento.</li> <li>Operar el equipo de cocina, siguiendo las instrucciones del fabricante y respetando los parámetros establecidos.</li> <li>Clasificar y separar los desechos de acuerdo a su composición, reutilización y reciclaje, en su caso.</li> </ul>		
<b>EQUIPOS</b>	Neveras, Estufas, Planchas, Hornos, Licuadoras, Batidoras y otros		
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención y orientación al cliente</li> <li>Innovación, creatividad</li> <li>Planificación y Organización Sazón y amor por la cocina</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO BASICOS DEL CARGO</b>	<b>EDUCACION:</b> Técnico o tecnólogo en cocina	<b>EXPERIENCIA:</b> De 3 a 4 años en cargos similares	<b>FORMACION:</b> BPM HSE Nutrición

AUXILIAR DE COCINA			
IDENTIFICACION DEL CARGO			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Auxiliar de cocina	<b>DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE:</b> Dirección Operativa	<b>JEFE INMEDIATO:</b> Jefe de cocina	<b>SUPERVISA A:</b> Auxiliares de cocina
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las preparaciones culinarias conforme a las recetas indicadas, empleando las técnicas, tipo, calidad y cantidad de ingredientes requeridos, así como los equipos y utensilios, con base en los estándares de calidad y procedimientos de la empresa, la reglamentación sanitaria vigente y los sistemas de gestión en higiene de los alimentos que marcan las normas nacionales e internacionales, a fin de contribuir al logro de los objetivos del servicio.</li> </ul>		
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auxiliar al jefe de cocina en todo lo relacionado con la preparación de los alimentos.</li> <li>Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.</li> <li>Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos.</li> <li>Servir y recoger el servicio de las mesas asignadas.</li> <li>Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, platos de cocina, etc.</li> <li>Controlar la vajilla, cubiertos, menaje, dando un buen uso evitando daños por descuidos o manejo inapropiado</li> <li></li> </ul>		
<b>EQUIPOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vajillas, cubiertos, licuadoras, neveras, y otros</li> </ul>		
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención y orientación al cliente</li> <li>Trabajo bajo presión</li> <li>Capacidad de seguir instrucciones</li> <li>Sazón y amor por la cocina</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO BASICOS DEL CARGO</b>	<b>EDUCACION:</b> No requerida	<b>EXPERIENCIA:</b> De 2 a 3 años en cargos similares	<b>FORMACION:</b> BPM HSE

DIRECCIÓN COMERCIAL			
IDENTIFICACION DEL CARGO			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Director(a) Comercial	<b>DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE:</b> Gerencia General	<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente Gen.	<b>SUPERVISA A:</b> ---
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios de alimentación y afines.</li> </ul>		
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.</li> <li>Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa</li> <li>Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante otras empresas, capacitaciones, eventos y otros con el fin de obtener las mejores relaciones y ventajas competitivas</li> <li>Diseñar parlamentos de venta, elementos de publicidad, BTL, flyers, etc. con el fin de alcanzar los objetivos de ventas</li> <li>Gestionar los perfiles de Sanahorios en redes sociales en miras de obtener el mejor provecho conservando la imagen y valores corporativos</li> </ul>		
<b>EQUIPOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computador, tablet</li> </ul>		
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención y orientación al cliente</li> <li>Trabajo bajo presión</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Orientación a resultados</li> <li>Dinamismo, proactividad</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO BASICOS DEL CARGO</b>	<b>EDUCACION:</b> Tecnólogo o profesional	<b>EXPERIENCIA:</b> 3 a 4 años en actividades comerciales semejantes a las requeridas	<b>FORMACION:</b> Excel, redes sociales,