

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO QUE
OFREZCA DE MANERA CONJUNTA LOS DOS ELEMENTOS PRINCIPALES
DEL FITNESS, ALIMENTACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO FÍSICO.**



JHON ANDERSSON SALINAS RAMÍREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO QUE
OFREZCA DE MANERA CONJUNTA LOS DOS ELEMENTOS PRINCIPALES
DEL FITNESS, ALIMENTACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO FÍSICO.**

JHON ANDERSSON SALINAS RAMÍREZ

**Proyecto de grado para optar el título de
Ingeniero Industrial**

Director

José Antonio Cárdenas

Ingeniero Industrial

Co-directora

Diana Paola Ortiz Arango

Profesional VIE

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

A mis padres y a mi abuela que siempre me han apoyado y guiado en el cumplimiento de los objetivos que me he propuesto y que con esfuerzo han hecho de la meta de convertirme en profesional, una realidad.

JHON ANDERSSON SALINAS RAMIREZ

AGRADECIMIENTOS

*A la Universidad Industrial de Santander y a cada uno de los docentes que
aportaron a mi desarrollo profesional y personal.*

*Al director del proyecto, el ingeniero José Antonio Cárdenas y la codirectora
Diana Ortíz quienes me han acompañado y aconsejado durante la realización del
mismo, contribuyendo en la mejora y logro de objetivos.*

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	21
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	22
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS	22
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	28
1.2.1. Objetivo general	28
1.2.2. Objetivos específicos	28
1.3. MARCO DE ANTECEDENTES.....	29
2. ANALISIS DEL ENTORNO.....	31
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (ANÁLISIS PEST).....	31
2.1.1. Político.	31
2.1.2. Económico.....	33
2.1.3. Social.....	36
2.1.4. Tecnológico.....	37
2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER).	38
2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	38
2.2.2. Amenaza de ingresos de productos sustitutos.....	39
2.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	39
2.2.4. El poder de negociación de los clientes.	39
2.2.5. La rivalidad entre los competidores existentes en el sector.....	40
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	41
3.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.	41

3.2.	MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	42
3.2.1.	Análisis de la demanda.	42
3.2.2.	Segmentación del mercado.	44
3.2.3.	Análisis de la oferta.	44
3.3.	MODELO CANVAS	45
3.4.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	48
3.4.1.	Tamaño de la muestra	48
3.5.	RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	50
3.5.1.	Demanda	67
3.5.2.	Estrategias de mercadeo	70
3.5.3.	Proyección de ventas primer año.	75
4.	ESTUDIO TÉCNICO.....	77
4.1.	TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN	77
4.1.1.	Macro-localización.	77
4.1.2.	Micro-localización.....	81
4.2.	INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	83
4.2.1.	Restaurante	83
4.2.2.	Gimnasio.....	88
4.2.3.	Recursos.....	90
4.2.4.	Proveedores	91
4.2.5.	Control de calidad.	93
4.3.	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.	93
4.3.1.	Capacidad	96
5.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	100
5.1.	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.	100
5.1.1.	Requisitos legales.	100
5.1.2.	Cultura empresarial.....	101
5.2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	103

5.2.1.	Organigrama	103
6.	ANÁLISIS ESTRATEGICO	108
6.1.	FILOSOFÍA	108
6.2.	MATRICES MEFE Y MEFI.....	109
7.	ESTUDIO FINANCIERO	111
7.1.	INVERSIÓN REQUERIDA	111
7.1.1.	Inversión fija	111
7.1.2.	Inversión diferida	115
7.1.3.	Capital de trabajo	117
7.1.4.	Inversión total requerida.....	121
7.1.5.	Fuentes de financiamiento.....	121
7.2.	INGRESOS Y EGRESOS	123
7.2.1.	Depreciación.....	123
7.2.2.	Amortización de diferidos.....	124
7.3.	PUNTO DE EQUILIBRIO	125
7.4.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	126
7.5.	ESTADO DE RESULTADOS.....	127
7.6.	BALANCE GENERAL	127
8.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	129
8.1.	IMPACTO SOCIAL.....	129
8.2.	IMPACTO AMBIENTAL.....	129
8.3.	EVALUACION FINANCIERA.....	133
8.3.1.	Escenario óptimo.....	133
	CONCLUSIONES.....	138
	BIBLIOGRAFIA.....	139

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cumplimiento de objetivos	21
Cuadro 2. Antecedentes base de estudio	29
Cuadro 3. Modelo Canvas	47
Cuadro 4. Determinación de la muestra	48
Cuadro 5. Mano de obra directa	90
Cuadro 6. Mano de obra indirecta	90
Cuadro 7. Insumos comprados a Centro Abastos de Bucaramanga.....	92
Cuadro 10. Descripción del cargo del administrador.....	103
Cuadro 11. Descripción del cargo del contador	104
Cuadro 12. Descripción del cargo del nutricionista.....	105
Cuadro 13. Descripción del cargo del Chef	105
Cuadro 14. Descripción del cargo del auxiliar de cocina	106
Cuadro 15. Descripción del cargo del Instructor	106
Cuadro 16. Descripción del cargo de servicios varios	107

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Empatía	46
Figura 2. Logotipo Gym&Food	74
Figura 3. Uso predominante del suelo (IGAC).....	78
Figura 4. Estratificación por barrios Bucaramanga.....	78
Figura 5. Transito promedio diario sobre la malla vial.....	79
Figura 6. Diagrama de operación del área de restaurante	88
Figura 7. Diagrama de operación del área de acondicionamiento físico	89
Figura 8. Distribución de planta restaurante, nivel 1 (medidas en mm)	94
Figura 9. Distribución de planta gimnasio, nivel 2 (medidas en mm)	95

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Hábitos de los consumidores colombianos	26
Gráfica 2. Producto Interno Bruto anual en Colombia	34
Gráfica 3. Tasa de desempleo en Colombia	35
Gráfica 4. Desempeño del PIB por habitante.	36
Gráfica 5. Tasa de crecimiento demográfico	37
Gráfica 6. Sexo del encuestado Fuente: Elaboración Propia	51
Gráfica 7. Edad del encuestado	52
Gráfica 8. ¿Cuántas veces a la semana practica algún ejercicio físico?	53
Gráfica 9. ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores considera más importante para obtener un cuerpo saludable y atlético?	54
Gráfica 10. ¿Qué actividad física realiza con mayor frecuencia?	55
Gráfica 11. ¿Le interesaría ir a un lugar que preste los servicios de gimnasio y restaurante saludable, acorde con sus objetivos, en el mismo lugar?	56
Gráfica 12. Si está de acuerdo con la pregunta anterior, ¿Cuál sería la razón principal por la cual asistiría a este lugar?	57
Gráfica 13. ¿Cuánto cuesta aproximadamente su alimentación mensual?	58
Gráfica 14.. ¿Con qué frecuencia consume alimentos preparados fuera del hogar? (desayuno, almuerzo, cena, meriendas)	59
Gráfica 15. ¿Cuáles son los más frecuentes?	60
Gráfica 16. ¿Cuántos restaurantes de comida saludable conoce en la ciudad?	60
Gráfica 17. ¿Cuántas veces al día consume algún alimento?	61
Gráfica 18. Si asiste al gimnasio. ¿Cuál es el problema principal que identifica en este?	62
Gráfica 19. ¿Cuál es el valor de la mensualidad del gimnasio al que asiste?	64

Gráfica 20. Si no asiste al gimnasio. ¿Cuál considera que es la razón principal de no hacerlo? 65

Gráfica 21. ¿Cuál o cuáles son las razones principales por la que realiza actividad física? 66

Gráfica 22. ¿Toma suplementos para mejorar su rendimiento o lograr sus objetivos más rápido? 66

Gráfica 23. Frecuencia de consumo desayuno, almuerzo, cena y merienda fuera del hogar 99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Frecuencia con que realizan ejercicio físico.....	53
Tabla 2. Personas que asistirían a Gym&Food.....	56
Tabla 3. Rango del valor de la alimentación mensual.....	58
Tabla 4. Frecuencia de consumo de alimentos fuera del hogar.....	59
Tabla 5. Número de restaurantes conocidos.....	61
Tabla 6. Frecuencia de consumo de alimentos al día.....	62
Tabla 7. Problemas encontrados en gimnasios.....	63
Tabla 8. Valor de la mensualidad en los gimnasios.....	64
Tabla 9. Consumo de suplementos.....	67
Tabla 10. Frecuencia con que realizan ejercicio físico.....	68
Tabla 11. Personas que asistirían a Gym&Food.....	69
Tabla 12. Frecuencia de consumo de alimentos fuera del hogar.....	69
Tabla 13. Cálculo de la demanda.....	70
Tabla 14. Costos de los alimentos que componen el almuerzo y cena.....	71
Tabla 15. Costo extra por porción.....	73
Tabla 16. Venta máxima esperada en un bimestre.....	75
Tabla 17. Proyección de ventas primer año.....	76
Tabla 18. Proyección de ventas suplementos.....	76
Tabla 19. Proyección de inscripciones al gimnasio.....	76
Tabla 20. Puntos por factor.....	80
Tabla 21. Valoración de factores.....	81
Tabla 22. Opciones de localización.....	82
Tabla 23. Tiempo estimado de preparación de proteínas, carbohidratos y ensaladas.....	97
Tabla 24. Demanda por alimento.....	99

Tabla 25. Matriz EFE.	109
Tabla 26. Matriz EFI.....	110
Tabla 27. Inversión fija maquinaria y equipos restaurante	111
Tabla 28. Inversión fija maquinaria y equipos zona de acondicionamiento	112
Tabla 29. Otra Maquinaria y equipo.	114
Tabla 30. Inversión fija muebles y enseres	114
Tabla 31. Inversión fija equipos de oficina	114
Tabla 32. Inversión diferida en adecuaciones	115
Tabla 33. Total Inversión fija	115
Tabla 34. Inversión diferida.....	116
Tabla 35. Inversión diferida en publicidad.....	116
Tabla 36. Inversión capital de trabajo	117
Tabla 37. Inversión capital de trabajo para insumos.	117
Tabla 38. Nómina del administrador.	118
Tabla 39. Nómina para el Chef	118
Tabla 40. Nómina para el instructor	119
Tabla 41. Nómina para el auxiliar de cocina.	119
Tabla 42. Inversión capital de trabajo para mano de obra indirecta.	120
Tabla 43. Inversión de capital de trabajo para servicios públicos	120
Tabla 44. Inversión total requerida	121
Tabla 45. Amortización de la deuda	121
Tabla 46. Depreciación activos fijos	123
Tabla 47. Amortización diferidos	124
Tabla 48. Ingresos y egresos	124
Tabla 49. Punto de equilibrio.....	125
Tabla 50. Flujo de caja proyectado	126
Tabla 51. Estado de resultados	127
Tabla 52. Balance general	128
Tabla 53. Recuperación de la inversión	134
Tabla 54. Indicadores financieros	135

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Tabla de distribución de probabilidad normal estándar

ANEXO B. Encuesta

ANEXO C. Alimentos del menú para almuerzo y cena con sus aportes nutricionales

ANEXO D. Modelo 3D del local

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO QUE OFREZCA DE MANERA CONJUNTA LOS DOS ELEMENTOS PRINCIPALES DEL FITNESS, ALIMENTACION Y ACONDICIONAMIENTO FÍSICO*

AUTOR: JHON ANDERSSON SALINAS RAMIREZ**

PALABRAS CLAVE: Nutrición, acondicionamiento físico, fitness, saludable, dieta, crossfit, musculación.

En la ciudad de Bucaramanga se observa una tendencia creciente por el cuidado de la salud y el aspecto físico, lo cual se evidencia en el nacimiento de nuevos mercados derivados de la industria del fitness, siendo los más relevantes aquellos enfocados al acondicionamiento físico y la alimentación saludable. Teniendo en cuenta que es una industria en crecimiento no sólo en la ciudad sino en el país, se observa una oportunidad de negocio con una amplia oferta por suplir, en especial la relacionada con el logro de los objetivos que se plantea cada persona en cuanto a salud y apariencia.

Partiendo de que en la industria del fitness los dos aspectos más importantes para el logro de objetivos son la alimentación y la actividad física, Gym&Food pretende brindar estos servicios, por medio de un establecimiento conformado por un restaurante saludable y una zona de acondicionamiento, bajo la orientación de un instructor de gimnasio y un nutricionista, quienes trabajarán conjuntamente para ayudar a que los resultados se evidencien en menor tiempo.

Con el fin de determinar lo que realmente está buscando el mercado bumangués y la viabilidad del proyecto, se realizó una investigación de mercado, en la cual se encuestaron a 384 personas pertenecientes al mercado potencial, lo cual permitió determinar lo que se necesita para llevar a cabo el proyecto, obteniéndose una inversión inicial requerida de \$ 85.633.196 la cual junto con el pronóstico de ventas, sirvieron como base para encontrar el VPN y la TIR, con valores de \$ 36.831.527 y 24.4% respectivamente. De los resultados obtenido se puede analizar que el proyecto es viable financieramente, ya que se recupera la inversión en 3.9 años, además el impacto en cuanto a la satisfacción del cliente al obtener los resultados deseados tendría una consecuencia positiva.

* Trabajo de grado.

** Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales.
Director José Antonio Cárdenas Fontecha

SUMMARY

TITLE: BUSINESS PLAN FOR CREATING A STORE THAT OFFERS TWO WAY JOINT MAIN ELEMENTS OF FITNESS AND FOOD AND PHYSICAL CONDITIONING.*

AUTHOR: JHON ANDERSSON SALINAS RAMIREZ**

KEY WORDS: Nutrition, physical conditioning, fitness, healthy, diet, crossfit, bodybuilding.

In the city of Bucaramanga an increasing trend is observed for the care of health and physical appearance, which is evident in the emergence of new markets arising from the fitness industry, the most relevant those focused on fitness food and health. Given that it is a growing industry not only in the city but in the country, a business opportunity is seen with a great deal for supply, especially related to the achievement of the objectives that each person arises as to health and appearance.

Given that in the fitness industry the two most important aspects for achieving objectives are eating and physical activity, Gym & Food aims to provide these services, through a settlement consisting of a healthy restaurant and conditioning zone under the guidance of a fitness instructor and a nutritionist, who will work together to help achieve the results are evidenced in less time.

In order to determine what your actually looking for in the Bumangués market and project feasibility, market research, in which they surveyed 384 people from the potential market was held, which allowed us to determine what we need to accomplish the project, obtaining an initial investment of \$ 85.633.196 required which together with the sales forecast, served as the basis to find the NPV and IRR, with values of \$ 36.831.527 and 24.4% respectively. From the results obtained it can be analyzed that the project is financially viable, since the investment is recovered in 3.9 years, plus the impact in terms of customer satisfaction to achieve the desired results would have a positive result.

* Degree work.

** Faculty of Engineering Physical-Mechanic. School of Studies Industrial and Business. Director José Antonio Cárdenas Fontecha

INTRODUCCIÓN

La población colombiana está cada vez más preocupada e interesada en tener hábitos saludables y mejorar su aspecto físico; de igual manera, se observa una mayor aceptación por la tendencia mundial encaminada a la utilización de centros especializados en pilates, crossfit, entre otros, una industria del fitness que lleva a las personas opciones que les permitan trabajar su cuerpo con mayor intensidad, seguir rutinas especializadas y, además, ser conscientes de la importancia de la alimentación en cada uno de los procesos que llevan. Para Stephen Bruner, gerente de mercadeo de la multinacional Precor, dedicada al diseño y la fabricación de equipos de este tipo, “en Colombia esta industria se encuentra en crecimiento acelerado, incluso más que en el resto de América Latina”.¹

Para tener un cuerpo sano o “fitness” se deben tener como pilares más importantes el ejercicio físico, la alimentación adecuada y el descanso, los cuales se deben trabajar simultáneamente para obtener mejores resultados. De acuerdo a esto y partiendo del creciente interés por tener un cuerpo saludable y atlético, se pretende con este proyecto determinar la viabilidad de crear un establecimiento que ofrezca de manera integral los servicios de acondicionamiento físico y alimentación saludable en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta que aunque existe una oferta de restaurantes de comida saludable, estos no son de fácil acceso para los usuarios de los gimnasios, ya sea por sus elevados costos o poca publicidad.

Este estudio permitirá conocer los competidores directos e indirectos, determinar las ventajas competitivas del negocio, saber cuál es el segmento de clientes, la rentabilidad esperada y verificar la posibilidad de penetración real del negocio en el mercado midiendo el riesgo y oportunidades de éxito. El estudio fue llevado a

¹ REDACCIÓN VIVIR. La industria FITNESS pisa fuerte. Artículo El Espectador, 2014. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/salud/industria-fitness-pisa-fuerte-articulo-517895>

cabo metodológicamente en seis etapas, estructuradas de la siguiente manera: el capítulo uno contiene las generalidades donde se expone la justificación del estudio y el marco de referencia, el capítulo dos presenta el estudio de mercado, que abarca desde la descripción del producto o servicio y su respectiva determinación del mercado objetivo, hasta el análisis de la investigación de mercado, el capítulo tres el estudio técnico en el cual se describe la que será la localización del proyecto y la ingeniería que encierra el proceso, el capítulo cuatro es el estudio administrativo que contiene las políticas y estructura organizacional de la empresa, el cinco detalla el análisis financiero el cual será la base junto con el análisis del impacto social y ambiental, para realizar la evaluación del proyecto, lo cual está contenido en el capítulo seis. Finalmente se presentan algunas conclusiones y recomendaciones.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Cuadro 1. Cumplimiento de objetivos

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
GENERAL	
Desarrollar un plan de negocios para la creación de un establecimiento que cuente con los recursos necesarios para ofrecer la alimentación, acondicionamiento físico, suplementación y el asesoramiento del plan nutricional de las personas que desean llevar una dieta saludable o fitness en la ciudad de Bucaramanga.	Capítulo 1 al 6
ESPECÍFICOS	
Realizar un estudio de mercados para determinar la viabilidad del proyecto y el sector de mayor interés y poder adquisitivo.	Capítulo 3
Realizar un estudio técnico para la identificación de procesos efectivos en la elaboración de los alimentos y en el acondicionamiento físico.	Capítulo 4.
Crear una estrategia de mercadeo que permita captar la atención de la comunidad Bumanguesa.	Capitulo 3. Numeral 3.5.2.
Desarrollar una estructura administrativa tal que responda a los requerimientos del negocio, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, su estructura, y responsabilidades individuales.	Capítulo 6
Identificar las normas legales que rigen la conformación de este tipo de negocio.	Capitulo 2. Numeral 2.1.1. Capitulo 5. Numeral 5.1.1.
Analizar el impacto ambiental generado por la empresa.	Capitulo 7. Numeral 7.2.
Realizar un pronóstico financiero con sus respectivos análisis para determinar la factibilidad del plan de negocios.	Capitulo 6.

1.

2. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS

El mercado del fitness a nivel global y por ende en la región cambió y comenzó a desarrollarse, hoy es un sector robusto y con claras oportunidades de crecimiento, tal como lo da a conocer el autor Loreto Oda Marín en su artículo "Industria del fitness en América Latina movió US\$5.600M en 2011"; de igual manera resalta que la industria facturó en 2011 US\$5.600 millones en los más de 46.000 gimnasios que existen en los quince mercados que fueron analizados en el estudio para América Latina del International Health Racquet & Association Sportsclub (IHRSA por sus siglas en inglés), titulado "Alcance y Envergadura de los Mercados Clave de Gimnasios", el primero de este tipo y que fue elaborado en conjunto con Mercado Fitness y Fitness Brasil, en el que se detalla que Brasil y México son los países con mayor facturación durante el ejercicio anterior con US\$2.358 y US\$1.479, respectivamente, lo que es esperable si se considera que ambos países son las economías más grandes de la región y que esta industria está muy relacionada con la renta per cápita; más atrás se ubica Argentina y Colombia como mercado nuevo y pujante. Según afirma Guillermo Vélez, redactor del informe y editor de Mercado Fitness, "La industria del fitness es todavía joven, está en crecimiento y en eso no hay vuelta atrás. No me imagino que aspecto podría afectar tan negativamente a la industria para detener su crecimiento, porque todos los factores son positivos. Esto no puede más que crecer".²

El acondicionamiento físico y los hábitos alimenticios saludables que este requiere, es una industria que en Colombia desde hace algunos años ha venido creciendo aceleradamente en relación con otros países de América Latina. Esto se

² ODA MARÍN, Loreto. Industria del fitness en América Latina movió US\$5.600M en 2011. Artículo América economía, 2012. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>

debe a que el país ha reconocido las fortalezas del negocio y los empresarios han puesto su interés en el cuidado y bienestar de las personas, afirmó a Radio santa Fe, Orlando Álvarez, Gerente de Precor para América Latina y el Caribe.³

De acuerdo con un estudio realizado por la firma Raddar, desde hace algunos años los números del ejercicio bajo techo son aún más significativos en la economía colombiana: para el año 2008, los gimnasios y centros médicos deportivos representaron el 0,34% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y movieron en el año \$900 mil millones. “Estilos de vida saludable” parecen ser las palabras claves detrás de este fenómeno al que los colombianos le asignan el 0,5% de su gasto y que, de acuerdo con lo proyectado por la industria, registrará un crecimiento de casi 10% para 2018.⁴

Hoy en día el mercado se encuentra frente a un consumidor más informado y exigente, por lo que es necesario mejorar la calidad de servicio, innovar y brindar servicios más completos, preparándonos para esta creciente industria del fitness, en la que como lo dicen expertos es de gran importancia la personalización y la transparencia.

Las personas hablan de las tendencias en lo que respecta a hábitos alimenticios y nuevas formas de construir un cuerpo saludable y estético, es por esto, que la industria ha tratado de proporcionar mayor información de las funciones y componentes específicos de alimentos que promocionan salud y/o previenen enfermedades, respondiendo así a la demanda de estos consumidores conscientes y preocupados por tener un estilo de vida a su percepción, saludable, pero la realidad es que para conseguir estos objetivos es necesario además de tener unos buenos hábitos alimenticios, complementarlos ejercitándose regularmente y descansando adecuadamente, lo cual no siempre es tenido en

³ REDACCIÓN VIVIR. La industria FITNESS pisa fuerte. Artículo El Espectador, 2014. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/salud/industria-fitness-pisa-fuerte-articulo-517895>

⁴ VILLALBA CASTRO, Ana Maritza. Negocio de curvas perfectas. Artículo El Espectador, 2008. Disponible en: <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso90734-negocio-de-curvas-perfectas>

cuenta^{5 6} u otras veces, no se tienen los conocimientos necesarios para llevar este estilo de vida por propia cuenta, de lo cual surge una demanda de alimentos y suplementos balanceados de acuerdo a la hora de consumo y objetivos deseados, además de planes de entrenamiento que complementen de manera efectiva la alimentación. Según un estudio realizado por Nielsen los Colombianos estamos muy de acuerdo 46% y de acuerdo 44% en pagar más por alimentos que promuevan beneficios de salud, pero también en fijarse claramente en la calidad de los alimentos a la hora de comprarlos por encima del precio (43% fuertemente de acuerdo y 43% de acuerdo), otros prefieren cocinar en casa, así de esta forma saben bien con qué ingredientes preparan los alimentos (43% fuertemente de acuerdo y 43% de acuerdo), algunos prefieren solo comprar alimentos que provengan de fabricantes que conocen (36% fuertemente de acuerdo, 49% de acuerdo) y un 84% buscan alimentos con ingredientes locales, naturales y alternativas orgánicas (34% fuertemente de acuerdo, 50% de acuerdo)⁷. (Ver figura 1).

Así mismo el estudio expone la importancia que hoy en día están teniendo los productos conocidos como saludables en la canasta colombiana, los cuales han logrado penetrar en el gusto de los consumidores e impulsado también el crecimiento de las canastas de alimentos y bebidas, representando un 23% del gasto total de la canasta completa, creciendo un 4,98% para 2014.⁸

La tendencia por lo saludable o funcional es una oportunidad interesante para fomentar estrategias que permitan ofrecer productos más sanos, algunas de estas relacionadas con mayor transparencia sobre el contenido de los alimentos y cómo

⁵ NEWTON, Chris, Demand Media, Hearts newspaper. How to Open a Healthy Food Restaurant & Gym, 2015. Disponible en: <http://smallbusiness.chron.com/open-healthy-food-restaurant-gym-26177.html>

⁶ HSIEH, Yun-Hwa Peggy; OFORI, Jack Appiah. Biblioteca Virtual Pro. Asia Pacific Journal of Clinical Nutrition / National Health Research Institutes NHRI. Innovations in Food Industry for Health, 2007. Disponible en: <http://www.revistavirtualpro.com/biblioteca/innovaciones-en-la-industria-de-alimentos-para-la-salud#sthash.8h6BEsWB.dpuf>

⁷ NIELSEN. Hábitos de los consumidores en la tendencia saludable, 2015. Disponible en: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>

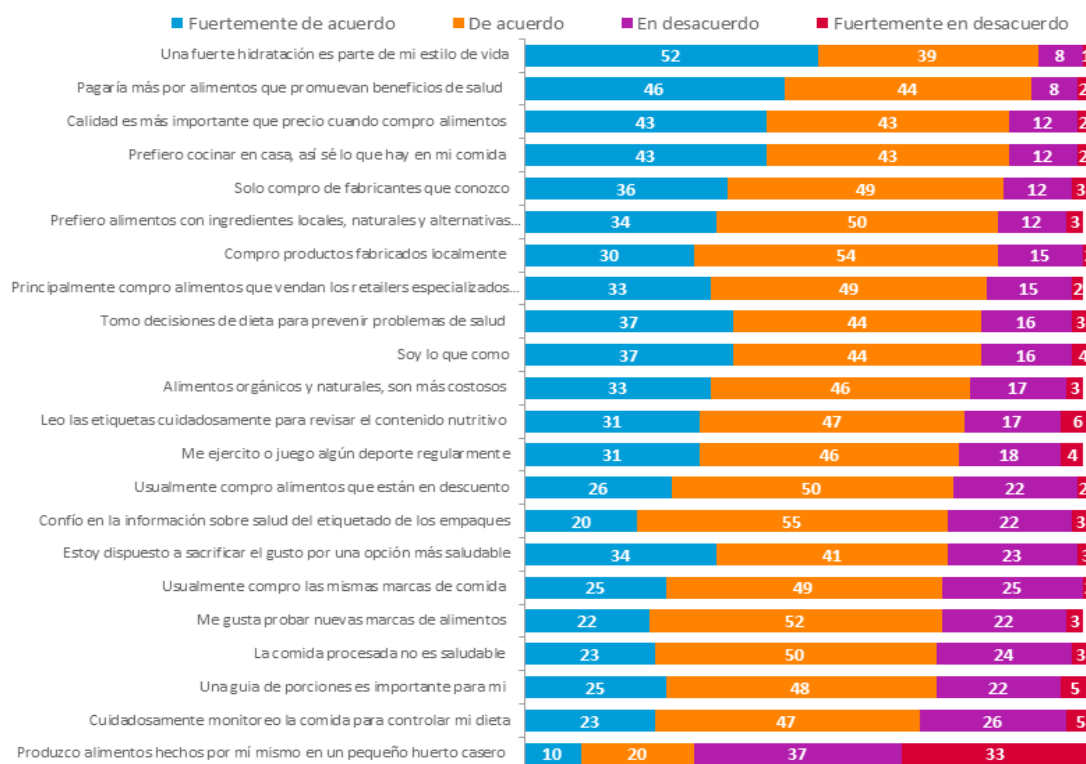
⁸ SAAVEDRA, Juan Felipe. Gerente Comercial Nielsen Colombia. Nielsen para Revista |Alimentos. La innovación marcará el 2015, 2015. Disponible en: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/articulo-innovacion-alimentos-2015.html>

los alimentos ayudan a la salud, es así como encontramos tendencias como Full Frontal “desnudo frontal integral” que está muy relacionada con esta idea, ya que su principal característica está en la transparencia de la información que se le revela al cliente sobre la producción y contenido de los productos que se venden, estando la información siempre al alcance del cliente.⁹ Además según un estudio realizado por Ingredion en el 2015, el 80% de los consumidores encuestados en 17 países, asiáticos pensaban que era importante reconocer los ingredientes que aparecen en el etiquetado de su comida y bebida y aprecian de igual manera que la lista de estos ingredientes sea corta y simple,¹⁰ lo cual deja entrevisto la importancia de esta tendencia a nivel mundial.

⁹ TRENDWATCHING. 10 crucial consumer trends for 2013. Disponible en: <http://trendwatching.com/es/trends/10trends2013/?fullfrontal>

¹⁰ NUTRITIONINSIGHT. Stronger Demand for Clean Label in Asia Pacific Reveals Ingredion Consumer Research. 2015. Disponible en: <http://www.foodingredientsfirst.com/news/Stronger-Demand-for-Clean-Label-in-Asia-Pacific-Reveals-Ingredion-Consumer-Research.html>

Gráfica 1. Hábitos de los consumidores colombianos



Fuente: Encuesta Global de Nielsen sobre salud y bienestar. 3er trimestre de 2014.

La reciente encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar señala que las etiquetas de los envases son una fuente importantísima de información para los consumidores, más de tres cuartas partes de los consumidores en el mundo leen hoy en día las etiquetas para enterarse de lo que consumen y Colombia no es la excepción, ante lo cual los analistas del estudio recalcan que fabricantes y retailers deben proporcionar información nutricional fácil de entender para ayudar a los consumidores a tomar el control de sus alimentos en beneficio de su salud. Para el caso de Colombia el estudio dio como resultado que es importante aprovechar la confianza que tienen los consumidores en la información nutricional de los productos que aparece en los empaques, ya que más del 70% de los encuestados señaló confiar en esta información. Así mismo se encontró que 81% de los encuestados de este estudio asegura “ser lo que come” y muchos de ellos

están buscando opciones diversas para hacer que lo que consumen les ayude a controlar sus dietas y a prevenir problemas de salud como la obesidad, la diabetes, entre otros, por lo que fabricantes y retailers tienen la posibilidad de innovar y proveer productos que incorporen soluciones de salud de forma fácil y conveniente para incrementar el interés de sus consumidores.¹¹

Perder peso y controlarlo son áreas importantes dentro de la demanda de innovación de los productos, por lo que hoy en día se encuentra un consumidor más consciente de su salud y bienestar, y con ello grandes oportunidades y retos para satisfacer la demanda y brindar a los clientes lo que buscan, pero sobre todo lo que necesitan. Por esta razón, se pretende mediante este proyecto crear una alternativa para aquellas personas que no cuentan con el tiempo o conocimientos necesarios para llevar una dieta saludable, ofreciendo un menú elaborado de acuerdo a recomendaciones de expertos en nutrición y con alimentos de calidad, el cual incluye variedad de opciones para el desayuno, almuerzo, cena, comidas post entrenamiento y pre entrenamiento, con la opción de ser personalizados y acompañados por su respectiva información nutricional, respondiendo así a la tendencia Focus-me y Full Frontal; además de la venta de suplementos nutricionales y una zona reservada para el acondicionamiento físico, la cual ofrecerá la oportunidad de recibir asesoramiento personalizado, todo esto con el fin de lograr un servicio completo y eficaz para nuestros clientes.

¹¹ NIELSEN. Lo saludable, una tendencia en alza, 2015. Disponible en: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/oportunidades-saludables.html>

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un establecimiento que cuente con los recursos necesarios para ofrecer la alimentación, acondicionamiento físico, suplementación y el asesoramiento del plan nutricional de las personas que desean llevar una dieta saludable o fitness en la ciudad de Bucaramanga.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercados para determinar la viabilidad del proyecto y el sector de mayor interés y poder adquisitivo.
- Realizar un estudio técnico para la identificación de procesos efectivos en la elaboración de los alimentos y en el acondicionamiento físico.
- Crear una estrategia de mercadeo que permita captar la atención de la comunidad Bumanguesa.
- Desarrollar una estructura administrativa tal que responda a los requerimientos del negocio, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, su estructura, y responsabilidades individuales.
- Identificar las normas legales que rigen la conformación de este tipo de negocio.
- Analizar el impacto ambiental generado por la empresa.
- Realizar un simulador financiero con sus respectivos análisis para determinar la factibilidad del plan de negocios.

1.3. MARCO DE ANTECEDENTES

Durante la búsqueda de información se encontraron proyectos de grado enfocados en la creación de gimnasios convencionales, gimnasios crossfit y restaurantes de comida saludable de diferentes universidades del país, de los cuales se obtuvo información acerca de las tendencias y el estado actual de cada uno de estos mercados.

Cuadro 2. Antecedentes base de estudio

TITULO DEL PROYECTO	ALCANCE
Plan de Empresa: CrossFit Equilibrio.	En este proyecto muestra la gran aceptación que ha tenido el crossfit en el mundo y la poca inversión que se necesita en cuanto a maquinaria e infraestructura para la implementación de un gimnasio como este, además de confirmar que es una tendencia que está creciendo rápidamente en América Latina. También muestra la importancia de crear una comunidad en la que los usuarios se sientan felices y motivados. Además de dejar en claro la necesidad obtener permisos para la implementación de un establecimiento de esta modalidad. ¹²
Factibilidad para la creación de un restaurante de comida saludable en la ciudad de Bucaramanga	Este trabajo de grado fue realizado por estudiantes de la UIS y muestra como un gran porcentaje de la población trabajadora de Bucaramanga tiene la necesidad de acudir a un restaurante a la hora del almuerzo y buscan mayormente comida saludable, pero no existe una gran oferta de restaurantes con estas características o la publicidad utilizada por estos no es la mejor para informar a los clientes adecuadamente, por esta razón y debido al aumento del consumo de alimentos saludables bajos en grasa y azúcar, se puede concluir que la implementación

¹² OBERBECK, Douglas Charles. Plan de Empresa: CrossFit Equilibrio. Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración. Cali. Universidad de ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, 2014. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77223/1/plan_empresa_crossfi.pdf

TITULO DEL PROYECTO	ALCANCE
	de un restaurante de comida saludable es una opción viable en la ciudad de Bucaramanga. ¹³
Factibilidad para la creación de un gimnasio exclusivo para personas con sobrepeso y obesidad en la ciudad de Bucaramanga	En este proyecto se ve reflejada la necesidad de tomar medidas correctivas para la salud, por parte de personas con sobrepeso y obesidad, siendo este un problema que aqueja cada día más, no sólo a la población bumanguesa sino mundial, además se evidencia por medio de las encuestas que dos de las soluciones a las que acuden son las dietas y el ejercicio físico, siendo la primera la que mayores resultados les han dado. Esto es una muestra más de la importancia que tienen trabajar de manera conjunta con una alimentación adecuada y el ejercicio físico, pues como lo afirman algunos de los encuestados, en algunos casos, han asistido a gimnasios y deciden desertar del proceso de acondicionamiento debido a que no obtienen resultados. ¹⁴
Aporte general: Cada uno de los proyectos anteriores además de tener un contenido que justifique la viabilidad del este negocio, hace un aporte importante en cuanto a la metodología usada en este tipo de proyectos.	

¹³ CARREÑO RAMÍREZ, Geny. ALMEIDA GUERRERO, Ximena Adriana. Factibilidad para la creación de un restaurante de comida saludable en la ciudad de Bucaramanga. Proyecto de grado realizado como requisito para optar al título de Profesional en Gestión Empresarial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, 2010. Disponible en: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11367/2/134711.pdf>

¹⁴ PARADA ZARATE, Geovanny Antonio, QUINTERO RINCÓN, Gloria. Factibilidad para la creación de un gimnasio exclusivo para personas con sobrepeso y obesidad en la ciudad de Bucaramanga. Proyecto de grado realizado como requisito para optar al título de Profesional en Gestión Empresarial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, 2010. Disponible en: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11073/2/118017.pdf>

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (ANÁLISIS PEST)

2.1.1. Político.

Colombia es un estado social de derecho organizado en forma de república unitaria, compuesta por 32 departamentos descentralizados y con autonomía en sus entidades territoriales; es democrática, participativa, pluralista y fundamentada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran, actualmente está regida por la constitución de 1991 que reformó la de 1886 y está compuesta por tres ramas judiciales, la ejecutiva, legislativa y judicial.¹⁵

En Colombia han existido, desde el siglo XIX, conflictos políticos los cuales han traído como consecuencia la aparición de grupos armados como lo son, las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia (FARC), el ejército de liberación nacional (ELN) y los paramilitares, los cuales son responsables del aumento en las violaciones de los derechos humanos, asesinatos, secuestros, torturas y plantaciones de coca.¹⁶

La legislación colombiana fue creada a partir del concepto de que el bienestar general prima sobre el particular, por tal motivo se aclara en la constitución que el trabajo es un derecho y una obligación social y que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas, es decir que se deben respetar sus

¹⁵ MISIÓN PERMANENTE DE COLOMBIA ANTE LAS NACIONES UNIDAS. Sistema político colombiano. Disponible en: http://www.colombiaun.org/Colombia/sistema_politico.html

¹⁶ COLOMBIA INFO. Conflicto Armado. Disponible en: <http://www.colombia.com/colombiainfo/nuestrahistoria/conflicto.asp>

derechos y condiciones asociadas con el pago de salarios, seguridad social y prestaciones sociales.¹⁷

Por otra parte, las empresas en Colombia deben cumplir con cargas fiscales como lo son el impuesto de renta, impuesto al valor agregado (IVA), retención en la fuente, ICA, impuesto al patrimonio, gravamen a los movimientos financieros, aportes para fiscales, el nuevo impuesto sobre la renta para la equidad CREE, impuesto predial y el impuesto de industria y comercio.¹⁸¹⁹

El INVIMA es el ente encargado de inspeccionar, vigilar, controlar, certificar las buenas prácticas, entre otras funciones correspondientes a los productos farmacéuticos y alimenticios.²⁰ Para la creación de un restaurante es necesario cumplir con el decreto 3075 de 1997 por el cual se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, la norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007 que describe los requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos, la resolución 5109 de 2005, reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano y la NTS- USNA 011 del 2012, en la cual se nombran las buenas prácticas para la prestación de servicios en los restaurantes.²¹ Por otra parte para la creación de un gimnasio es necesario cumplir con la ley 9 de 1979 que corresponde al estado como regulador y orientador de las condiciones de salud para asegurar una situación de higiene y

¹⁷ UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. Gestión del Talento Humano. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/leccin_33_aspectos_generales_de_la_legislacin_labor_al_colombiana_el_trabajo_infantil.html

¹⁸ DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN. Formularios y cartillas. Disponible en: <http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/FormFormularios?openForm>

¹⁹ UC&CS AMERICA, S.C. Impuestos en Colombia. Disponible en: <http://www.uccs-america.org/espanol/Archivos/Biblioteca/Impuestos/IMPUESTOS%20EN%20COLOMBIA%202011.pdf>

²⁰ INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA. Funciones. Disponible en: <https://www.invima.gov.co/nuestra-entidad/funciones/37-nuestra-entidad/funciones/72-generales.html>

²¹ ALCALDIA DE BOGOTA. Decreto 3075 de 1997. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

seguridad en las actividades y la ley 729 de 2001 por medio de la cual se crean los centros de acondicionamiento y preparación física en Colombia.²²

2.1.2. Económico

La economía Colombiana ha dejado desde los años noventa una etapa de crisis y ha comenzado una etapa de recuperación donde se puede ver una indiscutible mejoría, aunque para 2015 la meta de crecimiento en la economía propuesta por el gobierno, se redujo debido a la caída de los precios internacionales del petróleo, principal generador de divisas del país, según el ministro de hacienda Mauricio Cárdenas²³, lo cual conlleva a la reducción de los ingresos por exportación, menos inversión extranjera y menores ingresos del gobierno central, una fuerte devaluación del peso y una inflación de 6.77% según datos del banco mundial.

El producto interno bruto (PIB) representa el resultado final de las actividades productivas y es calculado, en Colombia, trimestralmente desde tres puntos de vista, el punto de vista de valor agregado, de la demanda final y del ingreso o la renta.²⁴

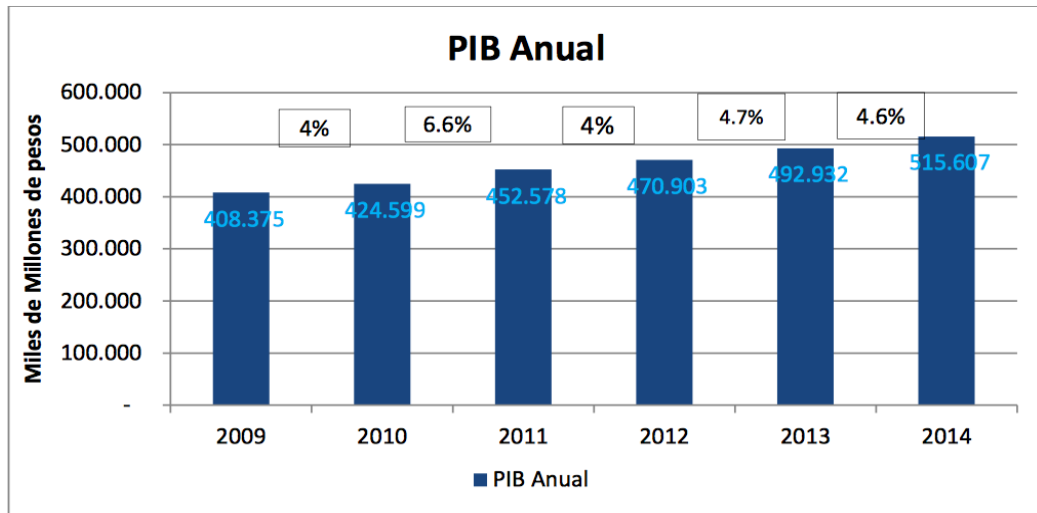
En la gráfica 2 se puede observar el producto interno bruto anual en Colombia desde el año 2009 hasta 2014.

²² DÍAZ SÁNCHEZ, Cristian. Estado actual del sistema de regulación pública sobre los establecimientos de comercio constituidos como gimnasios del municipio de Pereira, 2011. Disponible en: <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/277-estado.pdf>

²³ ARCHIVO PORTAFOLIO. Colombia baja meta de crecimiento de economía para 2015. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-baja-meta-crecimiento-economia-2015-39070>

²⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Producto Interno Bruto. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf

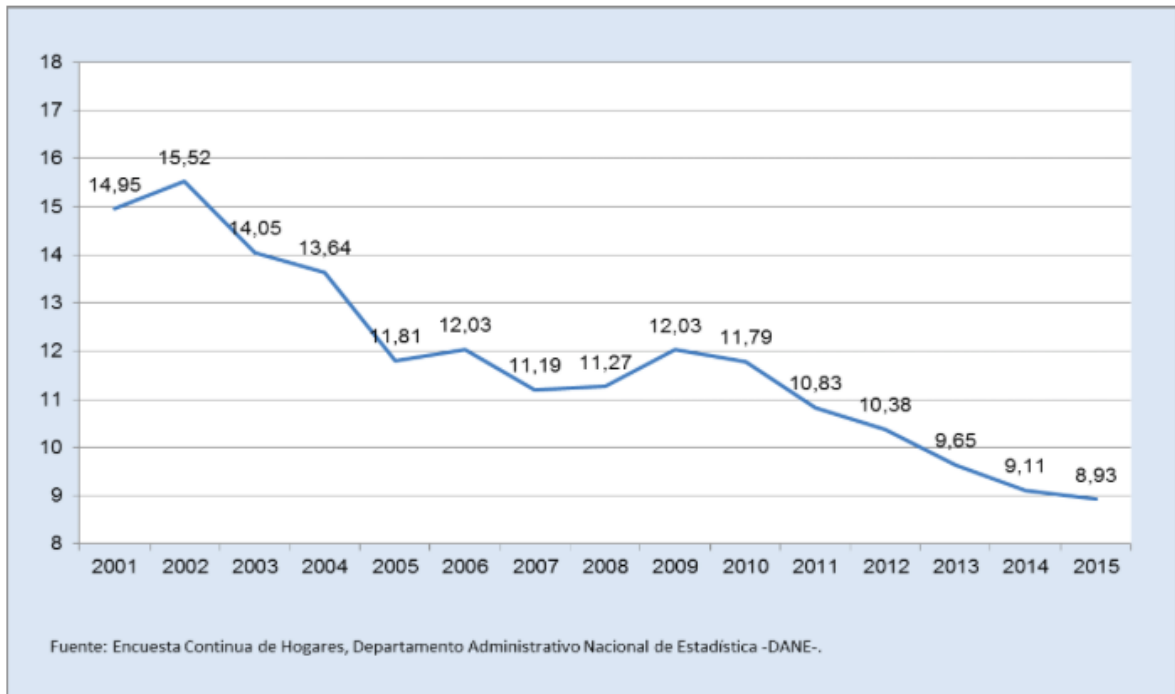
Gráfica 2. Producto Interno Bruto anual en Colombia



Fuente: Unidad Nacional de Protección. Análisis del sector tecnologías de la información y comunicación e informática.

Por otra parte, en Colombia para el tercer trimestre del año 2015 las exportaciones disminuyeron en un 0.7% mientras que las importaciones aumentaron un 0.6% con respecto al mismo trimestre del año anterior. Además según la gran encuesta integrada de hogares, en donde se solicita información sobre las condiciones de empleo a las personas además de su nivel de educación, sexo, edad, estado civil y fuentes de ingresos, en Colombia para el año 2015 el desempleo obtuvo un 8.9% (ver gráfica 3), la tasa más baja en los últimos 15 años, estando un 0.2% por debajo de la tasa de 2014. Las tasas de ocupación y participación también fueron las más altas con 59% y 64.7% respectivamente. Las ciudades con menores tasas de desempleo fueron Bucaramanga con 6.4%, Montería con 7.8%, Sincelejo y Manizales con 8.1%. Por otra parte las ciudades con mayor desempleo fueron Quibdó con 15.1%, armenia con 13.2% y Cúcuta con 12.5%.

Gráfica 3. Tasa de desempleo en Colombia

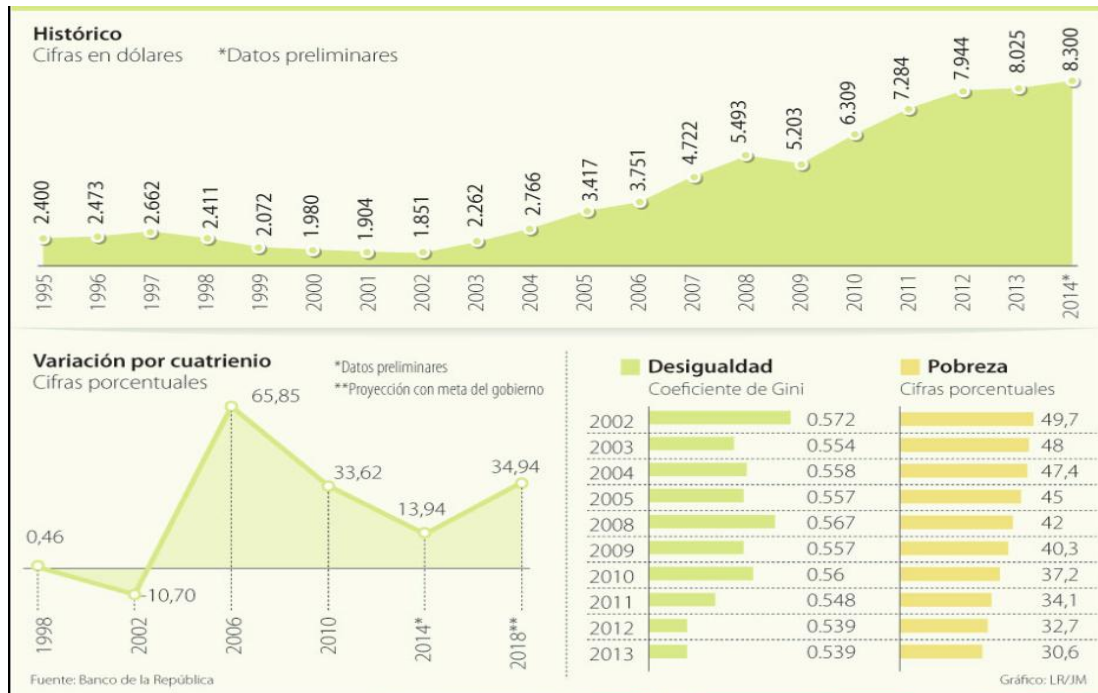


Fuente: Boletín de indicadores técnicos. Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República.

El ingreso per cápita es uno de los factores más importantes para la industria fitness, es por esto que el panorama Colombiano es muy alentador debido al aumento de este en los últimos años, así lo reflejan los datos históricos presentados por el diario “La república” (gráfica 4), por otra parte el gobierno pretende aumentar el ingreso per cápita de 8.300 dólares en 2014 a 20.000 dólares para el 2024, ingreso similar al de Portugal en el mismo año.²⁵

²⁵ ARCHIVO PORTAFOLIO. Paz y vías duplicarían el ingreso per cápita en 10 años Producto Interno Bruto. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/paz-vias-duplicarian-ingreso-per-capita-10-anos-54628>

Gráfica 4. Desempeño del PIB por habitante.



Fuente: La república.co. El aumento del ingreso per cápita no ha servido para reducir la desigualdad

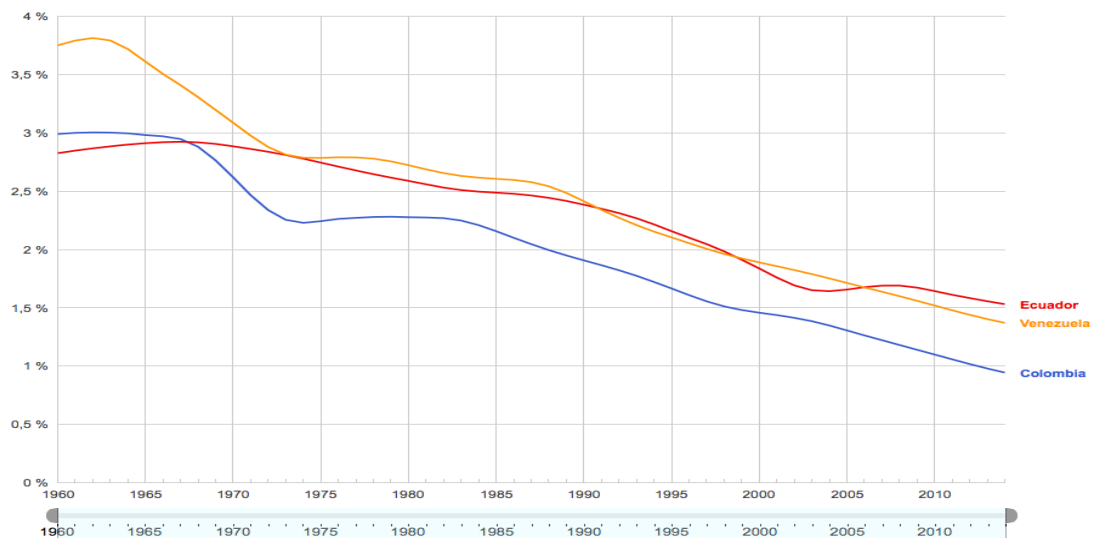
2.1.3. Social

En los últimos años se han venido presentado una serie de cambios en los estilos de vida y patrones de consumo en Colombia, debido a factores como lo son, un mayor ingreso per cápita, un aumento en la edad promedio del país, una reducción en el tamaño promedio de los hogares, entre otros. Lo cual ha hecho que los consumidores tengan un mayor conocimiento al comprar un producto o adquirir un servicio y que se opte en mayor medida por empresas que apoyan el medio ambiente, además de apoyar más la industria colombiana, y preferir la personalización de los productos y servicios.²⁶

²⁶ CALDERÓN, Yary; MARÍN, Carlos. Shameless – Posibles tendencias de consumo en Colombia en 2015, 2015. Disponible en: <http://se-marketing.net/shameless-possibles-tendencias-de-consumo-en-colombia-en-2015/>

Durante los últimos años se ha presentado un decrecimiento en la demografía Colombiana pasando de un 2.99% en 1960 a un 0.94% en el 2014 (ver grafica 5), según el banco mundial.

Gráfica 5. Tasa de crecimiento demográfico



Fuente: Banco Mundial. Indicadores del desarrollo mundial - Google Public Data. Medio ambiente. Tasa de crecimiento demográfico.

2.1.4. Tecnológico

En los últimos años Colombia ha tenido un aumento en el avance y la penetración de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación), lo cual ha generado una mayor productividad en las actividades económicas del país, y ha permitido que localidades que se encontraban geográfica o económicamente marginadas, tengan una mayor participación en la economía del país, por otra parte ha permitido a las pymes ser más productivas y tener un mayor crecimiento. En 2013 Colombia ocupó el puesto 66 de 144 países, posición a la que escaló debido al crecimiento de los usuarios de Internet, el incremento en el número de servicios de

gobierno en línea, apropiación y participación ciudadana, y la reducción de costos en las tarifas de Internet de banda ancha.²⁷

Como principales organismos del país en materia de ciencia y tecnología se encuentran, el consejo nacional de ciencia y tecnología (CNCyT), el cual actúa como consejero del estado, encabezado por el Presidente de la República e integrado por el jefe de Departamento Nacional de Planeación, los ministros de desarrollo económico, agricultura y educación, el rector de la universidad nacional, un rector de una universidad privada, un miembro de la comunidad científica, un miembro del sector privado, un representante de las comisiones regionales de ciencia y tecnología y el director de COLCIENCIAS.²⁸ Y el Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación- COLCIENCIAS, encargado de promover una cultura científica, tecnológica e innovadora además de coordinar el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación- SNCT.²⁹

2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER)

2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Existe un alta probabilidad de entrada de nuevos competidores al mercado, ya que a excepción de la inversión inicial, las barreras de entrada tanto de los gimnasios como de los restaurantes saludables no representan un gran obstáculo, además se debe tener en cuenta que la industria de la alimentación saludable y el acondicionamiento físico presentan una demanda creciente en los últimos años, lo cual hace que negocios como Gym&Food sean atractivos para inversionistas y emprendedores, considerándolo como un negocio con un riesgo alto.

²⁷ MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Ministro TIC presenta avances tecnológicos de Colombia en el Foro Económico Mundial para América Latina 2013, 2013. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-1845.html>

²⁸ COLCIENCIAS. Sobre Colciencias. Disponible en: http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias

²⁹ POLÍTICAS E INSTRUMENTOS EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Políticas CTI. Colombia. Disponible en: http://docs.politicasciti.net/reportes/CO_SI.pdf

2.2.2. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

En el mercado se pueden encontrar alimentos saludables empacados y algunos suplementos alimenticios, que aunque aportan algunos nutrientes valiosos para el organismo no se pueden comparar con una alimentación que tenga la menor cantidad de preservantes posible y un aporte nutricional más completo, como lo son los alimentos preparados con ingredientes naturales. Por otra parte, para los gimnasios los servicios sustitutos más comunes son las rutinas de ejercicios en casa y los gimnasios al aire libre, pero por falta de motivación, interés y acompañamiento, las personas suelen desertar en poco tiempo, con lo cual se podría suponer una amenaza de ingreso de productos sustitutos alta, pero que no reemplazan una alimentación saludable natural.

2.2.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que tanto las materias primas necesarias para preparar los distintos menús, como las máquinas para la adecuación del gimnasio son ofrecidas por muchos establecimientos a precios asequibles.

2.2.4. El poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes frente a los restaurantes de comida saludable no es significativo, esto en primera medida porque el número de restaurantes de este tipo frente a los convencionales es mucho menor, además la publicidad que realizan en la ciudad de Bucaramanga no es suficiente como para que los clientes conozcan muchos de los establecimientos. Por su parte los gimnasios tienen una mayor oferta lo cual hace que el cliente tenga un mayor poder de negociación teniendo al alcance muchas más opciones. Por lo tanto se puede decir que el poder de negociación de los clientes de Gym&Food no es alto debido a que el enfoque principal es la nutrición.

2.2.5. La rivalidad entre los competidores existentes en el sector

Existe poca rivalidad entre los restaurantes de comida saludable, lo cual se puede ver reflejado en la poca publicidad utilizada por los establecimientos que ofrecen este servicios, mientras que por el contrario los gimnasios presentan una gran rivalidad dada la gran oferta existente en la ciudad, ofreciendo promociones, y realizando campañas publicitarias con el fin de obtener más clientes pero manteniendo unos precios similares en el mercado.

3. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado permite demostrar si es conveniente o no, ofrecer un producto o servicio, recopilando y analizando datos del mercado como son, los ingresos de la población, su crecimiento, hábitos de consumo, políticas del gobierno, impuestos, etc. Es importante tener en cuenta el mercado al que va dirigido el producto o servicio y a qué nivel se comercializará ya sea municipal, regional, nacional o internacional. En conclusión existen tres objetos principales de estudio: el producto, el consumidor y la comercialización.³⁰

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Gym&Food es un establecimiento que ofrece de manera integral, tanto la asesoría y acompañamiento en el acondicionamiento físico, como una alimentación acorde a los requerimientos de aquellas personas que realizan actividad física y se han fijado distintos objetivos, tales como, aumento de masa muscular, definición muscular o quema de grasas, de igual manera para personas que por motivos de salud deben cambiar sus hábitos alimenticios. La importancia de ofrecer de manera conjunta estos dos servicios es evitar la deserción debido a que muchas veces los clientes se desmotivan al no ver resultados, sin tener en cuenta que esto sucede debido a que el verdadero cambio se logra con entrenamiento, buena alimentación y descanso. Gym&Food estará dividido en dos zonas, en la primera se encontrará un restaurante con un ambiente deportivo, el cual será el enfoque principal del negocio, en este se ofrecerán comidas tipo buffet para cada hora del día, de manera que el cliente pueda escoger un plato a su gusto, además de que cada alimento especificará el valor nutricional, esto para que nuestros

³⁰ MIRANDA, Juan. Gestión de proyectos. 4 Edición, 2005, p. 90. Disponible en: <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/practicaprofessionalizante3/1890476755.Gesti%C3%B3n%20de%20Proyectos%20-%20Juan%20Jos%C3%A9%20Miranda.pdf>

clientes puedan conocerlos y así llevar una dieta de acuerdo a sus objetivos, así mismo se ofrecerá la opción de contratar una dieta personalizada y supervisada rigurosamente por el nutricionista a cargo, lo cual brinda la oportunidad de obtener resultados en menor tiempo, finalmente podrán encontrar una zona de meriendas y suplementos que ayudarán a complementar las necesidades nutricionales de los clientes; teniendo en cuenta, que la disponibilidad de tiempo es un factor que afecta significativamente la posibilidad de cumplir con las dietas, los productos estarán disponibles al instante que sean solicitados y además serán ofrecidos a domicilio. Por otra parte en la segunda zona, se implementará un gimnasio con las diferentes temáticas que existen, para así satisfacer los gustos de los diferentes clientes, que van desde gimnasio callejero, gimnasio funcional, gimnasio con estilo crossfit, gimnasio con estilo powerlifting, entre otros, todos ellos con el acompañamiento de entrenadores especializados. Además se realizarán diferentes actividades enfocadas a la motivación tales como concursos y competencias de integración, en donde los clientes de Gym&Food podrán medir sus avances y a la vez crear una comunidad donde podrán encontrar personas con sus mismo gustos y objetivos.

3.2. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

3.2.1. Análisis de la demanda

La demanda es definida de distintas formas por expertos en mercadotecnia. Para Kotler, Cámara y Cruz, es el deseo de que se tiene por un producto pero que está respaldado por una capacidad de pago,³¹ mientras que para Laura Fisher y Jorge

³¹ KOTLER, Philip; CÁMARA, Dionicio; GRANDE, Idelfonso; CRUZ, Ignacio. Dirección de Marketing. Edición del Milenio, Prentice Hall, Pág. 10.

Espejo la demanda se define como las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado.³²

A nivel mundial la canasta de productos saludables ha venido creciendo; una encuesta realiza por Nielsen en países de América latina tomando como muestra 21.450 hogares, arrojó que el 17% de la canasta familiar es ocupado por alimentos que aporten beneficios funcionales y sean más light. El país con mayor consumo de estos productos es Brasil, mientras que Chile es el país que más consumo tiene con respecto a su población. El consumo de alimentos saludables es más propenso en clases altas, exceptuando países como, Puerto rico, México y Chile donde la clase media representa un porcentaje importante para quienes ofrecen estos productos.

En Colombia el consumo de productos saludables aumentó en un 4.98% en el 2013, al igual que en los demás países latinoamericanos donde se observa un crecimiento significativo, siendo los más elevados Brasil y México.

En Colombia a diferencia de los demás países, exceptuando México los usuarios compran en mayor medida productos saludables en mercados tradicionales (42%) y no en mercados modernos (40%); otros canales de distribución de estos productos como panaderías y mayorista mueven el 18%.³³

Bucaramanga es una ciudad con un poder adquisitivo medio ya que su población se encuentra principalmente ubicada en estratos tres y cuatro, siendo las principales actividades económicas el comercio y la prestación de servicios. Según un estudio realizado por la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga en el año 2014, donde se encuestaron 191 jóvenes-adultos de la ciudad, se evidenció que el 48% dedicaba su tiempo libre a hacer deporte entre 1

³² FISCHER, Laura; ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia. Tercera Edición. Mc Graw Hill, Pág. 240

³³ NIELSEN. Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos, 2014. Disponible en: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>

y 2 horas con lo cual se puede observar una importante participación de la actividad física en la ciudad.³⁴

3.2.2. Segmentación del mercado

En Bucaramanga la demanda de centros de acondicionamiento físico y comidas saludables va en aumento, y teniendo en cuenta que la ciudad principalmente está integrada por estratos 3 y 4, estos serán a los cuales irán dirigidos los servicios de Gym&Food, teniendo en cuenta también al estrato 5 por su mayor poder adquisitivo.

Así mismo Gym&Food estará dirigido a hombres y mujeres en edades entre 18 y 45 años, ya que en estas se puede observar una mayor actividad física, un estilo de vida más inclinado a lo saludable y a tener una mayor preocupación por su aspecto físico.

3.2.3. Análisis de la oferta

La industria fitness a nivel mundial ha aumentado en los últimos años, y no ha sido diferente para Colombia, debido a la constante demanda e interés por un estilo de vida más saludable, moda y otros factores, se ha impulsado la creación de nuevos gimnasios y la entrada de alimentos más saludables al mercado Colombiano. En el 2015 se abrieron locales de Nordic Fitness y OrangeTheory fitness, centros de acondicionamiento físico de Europa y Estados Unidos en la ciudad de Bogotá, además marcas como BF+Fit, BubaGym y VivaFit analizan la entrada al mercado Colombiano, lo cual refleja el aumento de la oferta en el país.

³⁴ BOHÓRQUEZ PEREIRA, Giovanni; OLIVEROS GÓMEZ, Catherine Andrea; QUINTERO LEÓN, Margarita. Prácticas culturales y uso del tiempo libre de habitantes en Bucaramanga. Tendencias y consumos en etapa exploratoria, 2014. Disponible en: http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2015/89/89_Revista_Dialogos_PRACTICAS_CULTURALES_Y_USO_DEL_TIEMPO_LIBRE_DE_HABITANTES_EN_BUCARAMANGA.pdf

En Colombia operan aproximadamente 1.500 establecimientos de acondicionamiento físico lo cual representa el 0.9% de la oferta mundial. El principal prestador de estos servicios en el país es BodyTech, quien en 2014 registró ingresos por 157.553 millones de pesos, con crecimiento del 32.2% con respecto al año anterior.

En cuanto a la comida saludable ha venido surgiendo una alta competencia en la ciudad, ya que se han creado restaurantes saludables con acreditación y la posibilidad de personalizar el menú, incluyendo mercados extranjeros como freshii, multinacional canadiense, la cual ofrece burritos, wraps, ensaladas, jugos, desayunos, entre otras opciones, todas con ingredientes saludables, con esto se puede apreciar la competencia a futuro en el mercado, y el afán por ingresar a este para lograr una buena penetración.³⁵

3.3. MODELO CANVAS

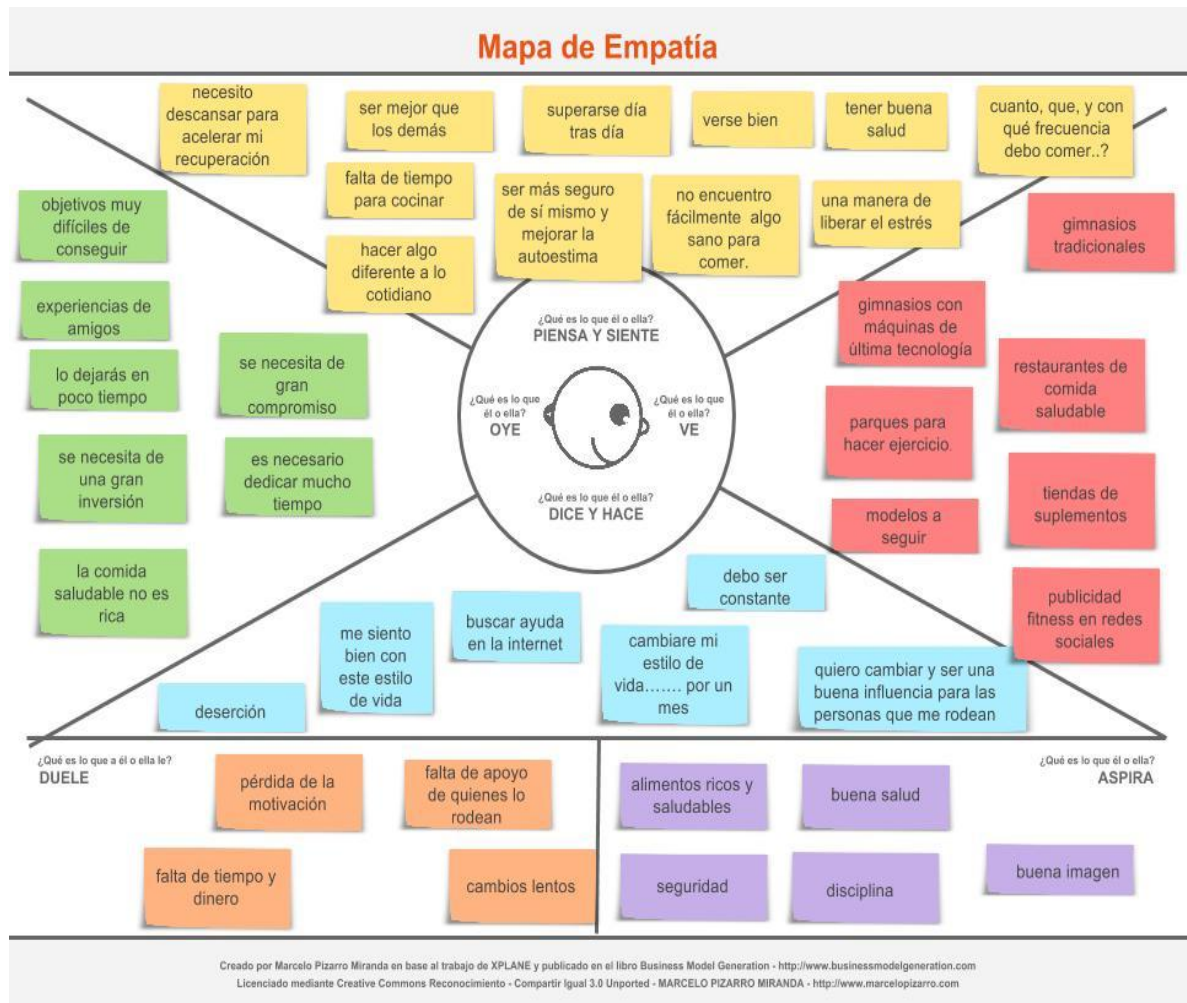
Con el fin de ofrecer un servicio que se ajuste a las necesidades de los clientes de Gym&Food y por el que estén dispuestos a pagar lo que se quiere, es necesario llegar a comprenderlos. Para esto se realizó el mapa de empatía, que nos ayuda a reconocer sus necesidades latentes, viendo a los usuarios como personas con miedos, frustraciones y deseos, que se mueven en un contexto que los influencia y donde ellos también son influenciadores.

Teniendo en cuenta la segmentación hecha anteriormente a través de atributos comunes; se procede a humanizar a una persona del segmento, es decir a ponerse en su lugar; para así proceder a la construcción del mapa de empatía, para lo cual se acude a los siguientes interrogantes: ¿Qué piensa y siente?, ¿Qué dice y hace?, ¿Qué oye?, ¿Qué ve?. Después de esto, se hizo la validación de las

³⁵ MARTÍNEZ GARCÍA, Erika. Vanguardia.com - Galvis Ramírez y Cía. S.A. Bucaramanga tiene 20 nuevos 'Restaurantes Saludables', 2014. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/278863-bucaramanga-tiene-20-nuevos-restaurantes-saludables>

hipótesis por medio de indagaciones a un reducido número de miembros de gimnasio y se realizaron los respectivos ajustes resultantes, así mismo se logró conocer los esfuerzos que realiza y los resultados que espera el cliente (ver figura 1).

Figura 1. Mapa de Empatía



Una vez realizado el mapa de empatía y junto con la información obtenida en la investigación exploratoria se procedió a la construcción del Modelo Canvas, herramienta en la cual se representa gráficamente el modelo de negocio. Ver cuadro 3.

Cuadro 3. Modelo Canvas

MODELO CANVAS				
ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	SEGMENTACIÓN
<p>Proveedores: maquinaria crossfit, alimentos, suplementos y productos prefabricados saludables.</p> <p>asociaciones deportivas</p>	<p>Citas con el nutricionista vía web para nuestros clientes.</p> <p>Elaboración de un menú saludable con opción de personalización.</p> <p>Diseño e implementación de un establecimiento que genere un ambiente agradable</p> <p>Manejo de publicidad y servicio al cliente.</p> <p>Competencias crossfit y spartan race para motivar y aumentar la autoestima de nuestros clientes.</p> <p>Buscar proveedores de alimentos saludables y suplementos de buena calidad.</p> <p>Servicios a domicilio a tiempo.</p>	<p>Integrar los dos elementos más importantes del fitness, alimentación balanceada y acondicionamiento físico.</p> <p>Brindar facilidad de adquirir alimentación con base en dietas y menús personalizados además de snacks y suplementos.</p> <p>Acompañar a nuestros clientes en su proceso de cambio, manteniéndolos motivados y mejorando su autoestima.</p>	<p>Es importante generar confianza a nuestros clientes</p> <p>Fidelizar al cliente hasta llegar a crear una comunidad</p> <p>Asistencia y acompañamiento personalizado</p>	<p>Hombre y mujeres entre 18 y 45 de estratos 3, 4 y 5 quienes deseen tener a su alcance todo lo necesario para cambiar su estilo de vida y así tener un cuerpo saludable y atlético en la ciudad de Bucaramanga.</p>
RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN		
<p>Chef, entrenadores, personal de servicios varios, nutricionista, prestamo financiero.</p>		<p>Punto de venta Redes sociales Publicidad voz a voz Domicilios Página web de la empresa</p>		
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
<p>Costos del personal Costos de la adecuación del establecimiento Costos por publicidad Costos de mantenimiento</p>		<p>Venta de alimentos, jugos, meriendas y suplementos Ingreso al gimnasio Contratos por dietas</p>		

3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Como se planteó anteriormente en la segmentación de mercados, Gym&Food estará dirigido a estratos 3, 4 y 5 en edades entre 18 y 45 años debido a su poder adquisitivo y disposición para realizar ejercicio físico. Una vez identificado el segmento, se realizó una investigación de mercados en la cual se recopiló y analizó la información necesaria para determinar la factibilidad del negocio y su aceptación en el mercado.

3.4.1. Tamaño de la muestra

Para la realización de la investigación de mercados fue necesario determinar la muestra con la cual se trabajaría, para esto se tuvieron en cuenta los siguientes factores.

Cuadro 4. Determinación de la muestra

TIPO DE INVESTIGACIÓN.	EXPLORATORIA: Los diseños exploratorios suelen realizarse cuando se quieren identificar amenazas y oportunidades del entorno, definir los problemas según los objetivos de la investigación, plantear hipótesis acerca del mercado y analizar posibles alternativas de acción. Las técnicas de investigación cualitativas suelen ser idóneas en los diseños exploratorios.
FUENTES DE INFORMACIÓN.	PRIMARIAS: se realizaron encuestas a clientes potenciales en estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Bucaramanga SECUNDARIAS: se consultaron bases de datos y material bibliográfico por internet.
FÓRMULA APLICADA.	MUESTRA PARA POBLACIÓN INFINITA: se utilizó la fórmula para hallar la muestra de una población infinita, debido a que superaba los 100.000 habitantes

	$n = \frac{Z_a^2 * p * q}{i^2}$ <p> n = tamaño de la muestra Z² = varianza poblacional p = probabilidad de que el evento ocurra q = probabilidad de que el evento no ocurra i = error máximo aceptado </p>
MARCO MUESTRAL.	Estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 en edades entre 18 y 45 años de la ciudad de Bucaramanga.

Para el caso de Gym&Food se utilizaron los siguientes valores para cada uno de los factores de la fórmula.

z = 1.96 con un nivel de confianza de 95%. (Ver anexo A)

p = 0.5, probabilidad de que el evento ocurra.

q = 0.5, probabilidad de que el evento no ocurra.

i = 5%, máximo error permitido.

Reemplazando en la fórmula para hallar la muestra en poblaciones infinitas se obtuvo:

$$n = \frac{1.96_a^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

Por lo tanto la investigación se realizaría a un total de 384 personas del segmento de mercado.

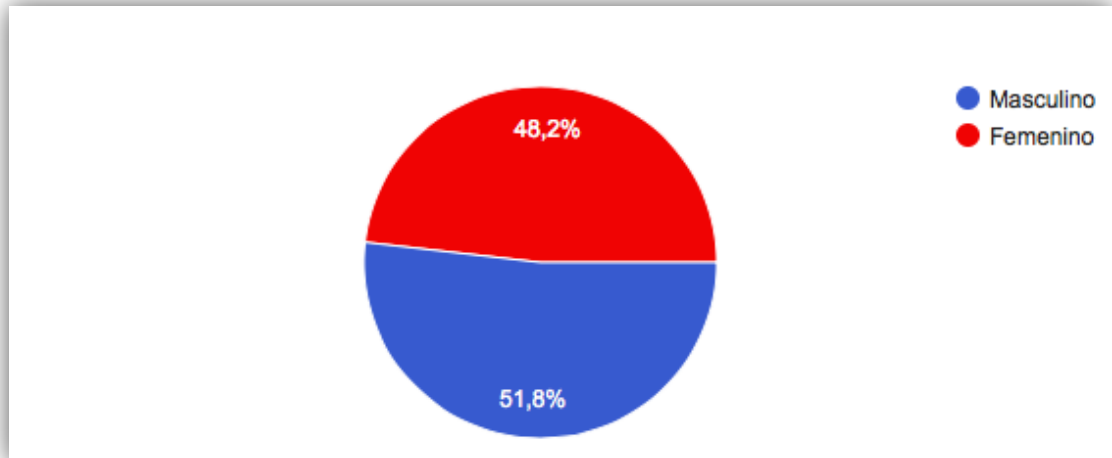
3.5. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se realizaron 384 encuestas a personas de estratos 3, 4 y 5, principalmente que practicaran algún ejercicio físico, con edades comprendidas entre 18 y 45 años. Estas encuestas fueron realizadas en lugares como, el Parque San Pio, Parque de los Leones, Universidad Industrial de Santander, Parque de las Palmas, a la salida de gimnasios en barrios y centros comerciales tales como, Cabecera, San Alonso, La Aurora, el Prado, San Francisco, Megamall, Jumbo, Cacique y por medios virtuales. Se excluyeron personas menores de 18 años debido a que su poder adquisitivo y consciencia por la alimentación, no son relevantes.

Las encuestas se realizaron mediante dispositivos electrónicos y su tabulación fue ejecutada directamente por Google Drive. La información obtenida se detalla a continuación.

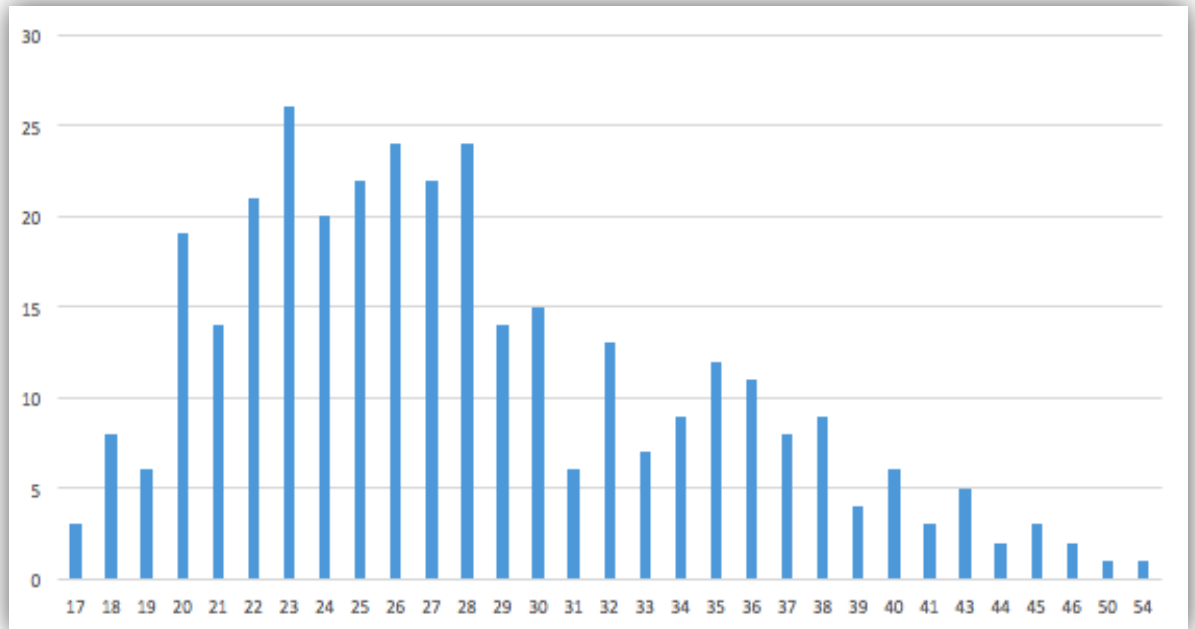
Como se puede observar en la gráfica 6 del total de personas encuestadas, un 48.2% fueron mujeres, mientras que el 51.8% fueron hombres, viéndose una tendencia similar en ambos sexos por realizar deporte, independientemente de los motivos por los que lo realicen o los objetivos que quieran lograr.

Gráfica 6. Sexo del encuestado



Las encuestas fueron realizadas a personas en edades entre 18 y 45 años de edad, obteniendo una mayor frecuencia en edades entre 22 y 28 años (gráfica 7), con lo que se puede deducir que las personas de estas edades realizan mayor actividad física y tienen mayor preocupación por el cuidado de su cuerpo.

Gráfica 7. Edad del encuestado



Como se puede observar en la tabla 1 y la gráfica 8, más de la mitad de la población encuestada dedica de 3 a 5 veces a la semana a practicar alguna actividad física lo cual denota el interés creciente de la comunidad por hacer del ejercicio parte de la vida diaria.

Aunque la encuesta se diseñó teniendo en cuenta que el mercado objetivo son principalmente personas que realicen ejercicio, se contempló la posibilidad de que el encuestado no practicara ninguna actividad física, ya que su opinión resultaría importante para conocer el gasto aproximado de su alimentación, la cantidad de veces que consume alimentos al día, la cantidad de veces que consume alimentos preparados fuera del hogar y cuantos restaurantes saludables conocen en la ciudad, así como el motivo principal por el que no asisten a algún gimnasio.

Gráfica 8. ¿Cuántas veces a la semana practica algún ejercicio físico?

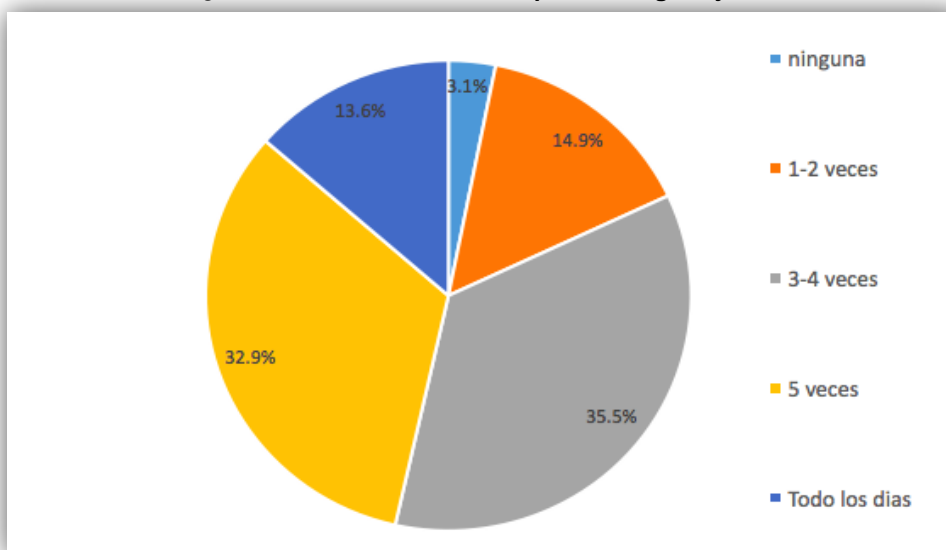


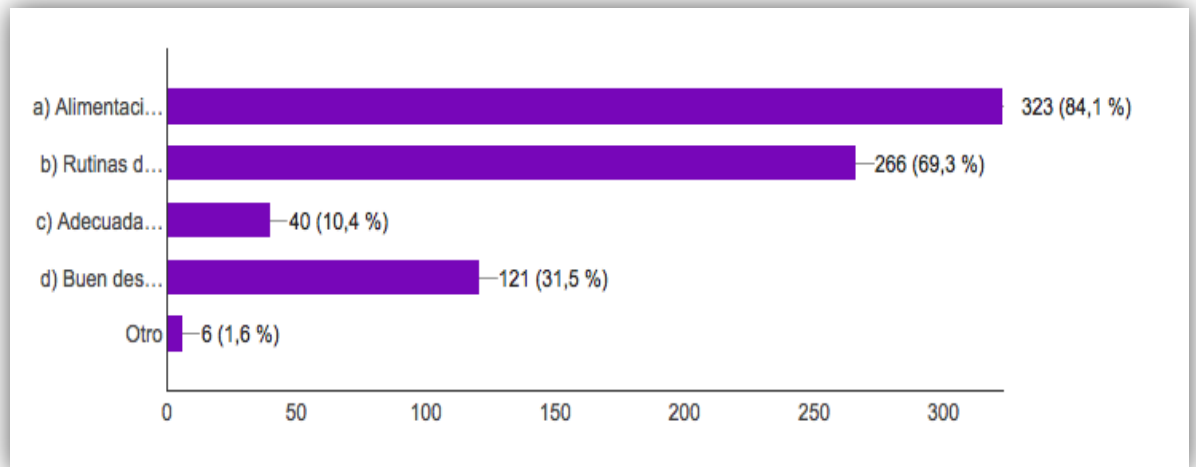
Tabla 1. Frecuencia con que realizan ejercicio físico

FRECUENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ninguna	12	3%
1-2 veces	57	15%
3-4 veces	136	35%
5 veces	126	33%
Todo los días	52	14%
TOTAL	383	100%

Como se puede observar en el gráfico 9, el 84.1% de la población encuestada considera la alimentación como un factor importante para conseguir un cuerpo saludable y atlético, además el 63.9% considera importantes las rutinas de ejercicio, lo cual es un dato relevante para la creación del negocio ya que en este

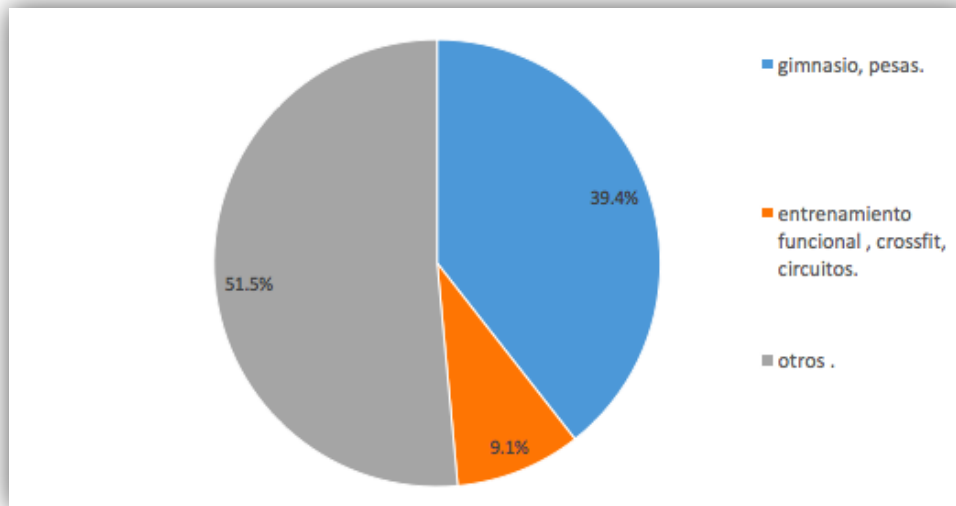
se integran estos factores, y se puede apreciar la importancia que da la población a estos.

Gráfica 9. ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores considera más importante para obtener un cuerpo saludable y atlético?



El objetivo de esta pregunta numero 10 fue identificar el porcentaje de personas que realizan actividad física en el gimnasio (gráfica 10), para así determinar la demanda de la zona de acondicionamiento físico; se encontró que el 48.5% de los encuestados realizan actividades en gimnasios convencionales o tipo crossfit, mientras que el 51.5% restante realizan actividades en espacio diferentes o con distintas características dentro de las que se encuentran, natación, artes marciales mixtas, trotar, patinaje, fútbol, calistenia, yoga, ciclismo, baile, porrismo, entre otros. No se tuvo en cuenta el porcentaje de personas que respondieron que realizaban ejercicio cardiovascular, debido a que este no será el enfoque del gimnasio y no contará con una zona exclusiva para esto, aunque sí tendrá algunas máquinas para este tipo de ejercicio, como parte de las rutinas, así que se tabuló en la opción otros.

Gráfica 10. ¿Qué actividad física realiza con mayor frecuencia?



La siguiente pregunta se realizó con el objetivo de conocer los gustos de los clientes potenciales, para así tener una idea de los elementos que deberían o no estar presentes en la zona de acondicionamiento físico. Se pudo observar que lo que llevó a algunos a decir que no están de acuerdo con asistir a Gym&Food es la idea de que las dos áreas no estén bien delimitadas, factor que se puede contrarrestar con una buena distribución de planta.

Gráfica 11. ¿Le interesaría ir a un lugar que preste los servicios de gimnasio y restaurante saludable, acorde con sus objetivos, en el mismo lugar?

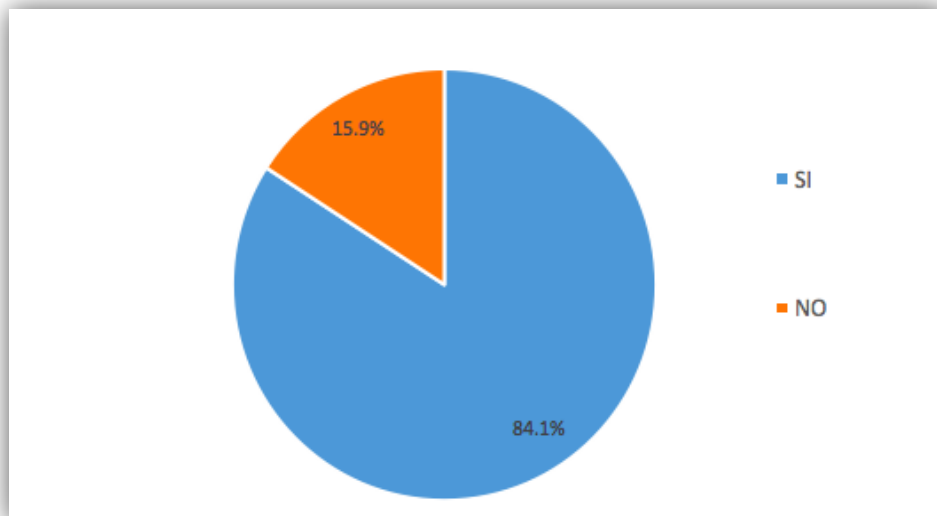


Tabla 2. Personas que asistirían a Gym&Food

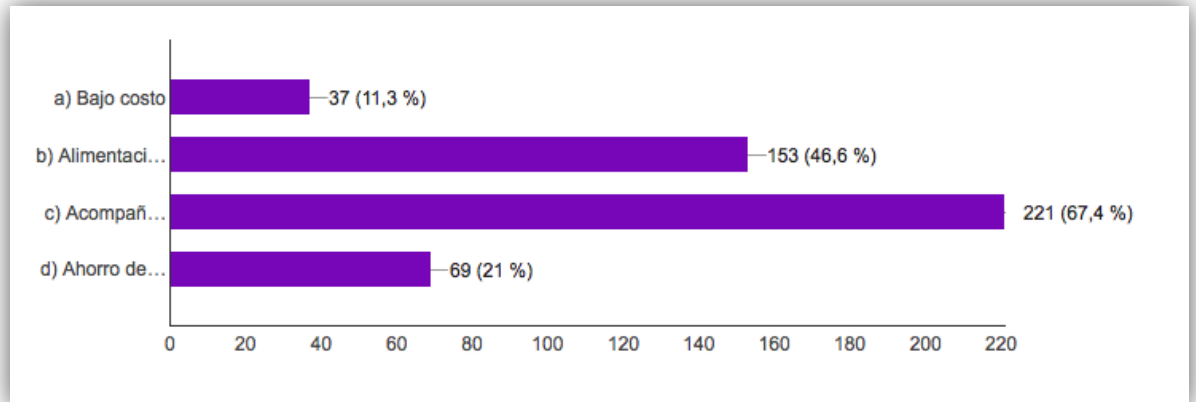
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	323	84.1%
NO	61	15.9%
TOTAL	384	100%

Esta pregunta se planteó con el fin de obtener una idea de las personas a quienes les gustaría ir a Gym&Food, lo cual sirve como base para determinar la demanda potencial del establecimiento; los resultados obtenidos son alentadores, teniendo en cuenta que el 84,1 % de las personas respondieron afirmativamente (tabla 2).

El 67.4% de la población encuestada respondió que la razón principal por la cual le gustaría ir a un lugar como Gym&Food, es por el acompañamiento en rutinas y dietas, seguido de una alimentación acorde a objetivos con un 46.6% (ver gráfica

12), lo cual denota la importancia de estos factores para alcanzar los objetivos propuestos y la relevancia que les da la población, con lo que se puede concluir que la creación de Gym&Food es una idea viable socialmente.

Gráfica 12. Si está de acuerdo con la pregunta anterior, ¿Cuál sería la razón principal por la cual asistiría a este lugar?



Como se puede observar en la gráfica 13, el 41.9% de los encuestados señalaron que su gasto de alimentación mensual es superior a \$350.000 y el 31.5% manifestó que se encontraba entre \$300.000 y \$350.000 lo cual es un gasto significativo, y deja entrevisto la capacidad económica por parte del mercado objetivo, lo cual es un buen pronóstico y sirve para aseverar la viabilidad del proyecto.

Gráfica 13. ¿Cuánto cuesta aproximadamente su alimentación mensual?

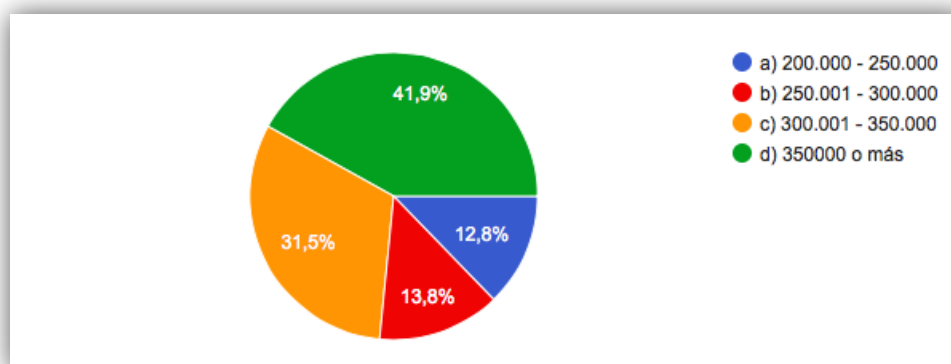


Tabla 3. Rango del valor de la alimentación mensual

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
\$200.000 - \$250.000	49	12.8%
\$200.001 - \$300.000	53	13.8%
\$300.001 - \$350.000	121	31.5%
Más de 350.000	161	41.9%
TOTAL	384	100%

Como se observa en la gráfica 14 y tabla 4, el 37.8% de los encuestados afirma que consume alimentos preparados fuera del hogar 4 o más veces a la semana, mientras que el 2.6% nunca consume alimentos fuera del hogar, el objetivo de esta pregunta fue conocer el interés o necesidad de los encuestados por recurrir a alimentos preparados fuera de su hogar, además de conocer las comidas más requeridas, encontrándose así, el almuerzo (61.1%), y la cena (47.6%) como las de mayor consumo seguido de las meriendas y finalmente el desayuno (10.3%) como el menos solicitado (gráfico 15).

Gráfica 14.. ¿Con qué frecuencia consume alimentos preparados fuera del hogar? (desayuno, almuerzo, cena, meriendas)

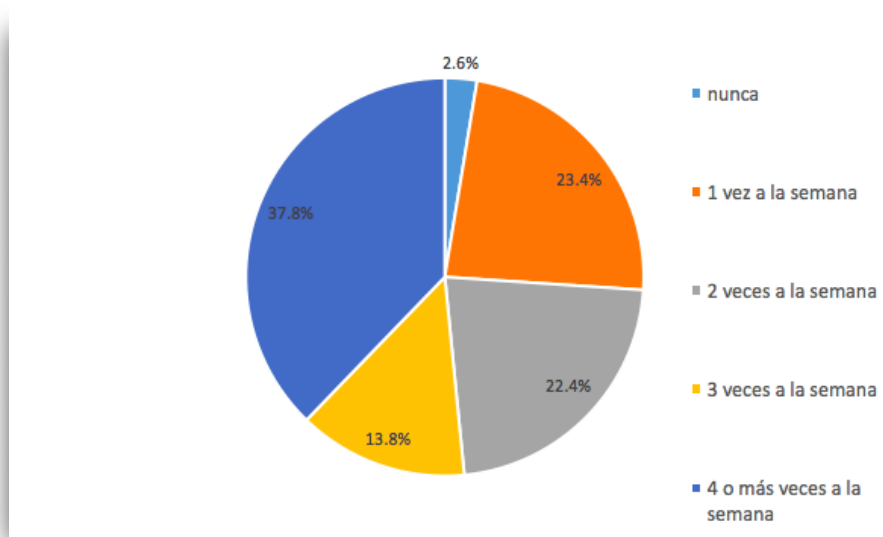
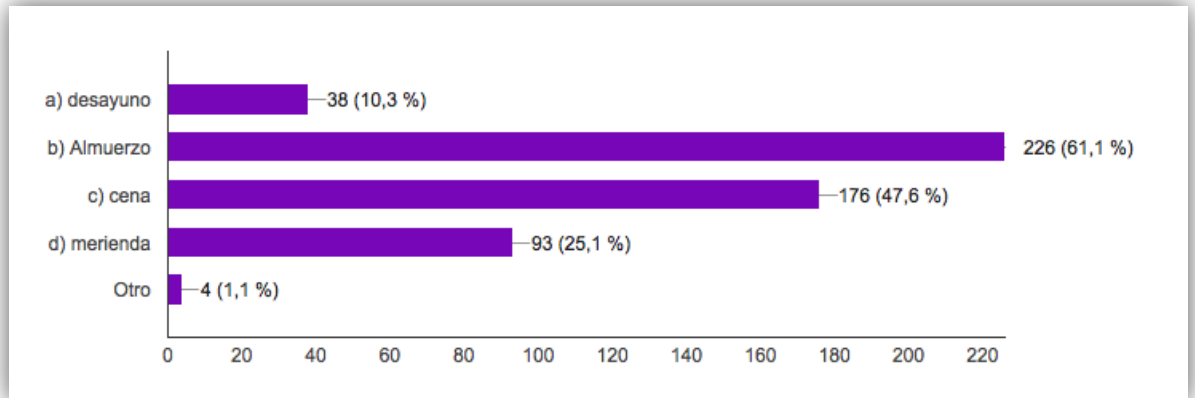


Tabla 4. Frecuencia de consumo de alimentos fuera del hogar.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nunca	10	2.6%
1 vez a la semana	90	23.4%
2 veces a la semana	86	22.4%
3 veces a la semana	53	13.8%
4 o más veces a la semana	145	37.8%
TOTAL	384	100%

Gráfica 15. ¿Cuáles son los más frecuentes?



El 27.9% de los encuestados desconoce la existencia de restaurantes saludables en la ciudad, el 24%, 23.5% y 14.6% conocen 1, 2 y 3 restaurantes saludables respectivamente, mientras que el 9.9% afirman conocer 4 o más (gráfica 16). En este aspecto se encuentra una oportunidad para entrar a un mercado que poco conoce la oferta, dando la posibilidad de crear estrategias de publicidad que capturen la atención de aquellos que aún están en la búsqueda de un establecimiento que cumpla sus expectativas.

Gráfica 16. ¿Cuántos restaurantes de comida saludable conoce en la ciudad?

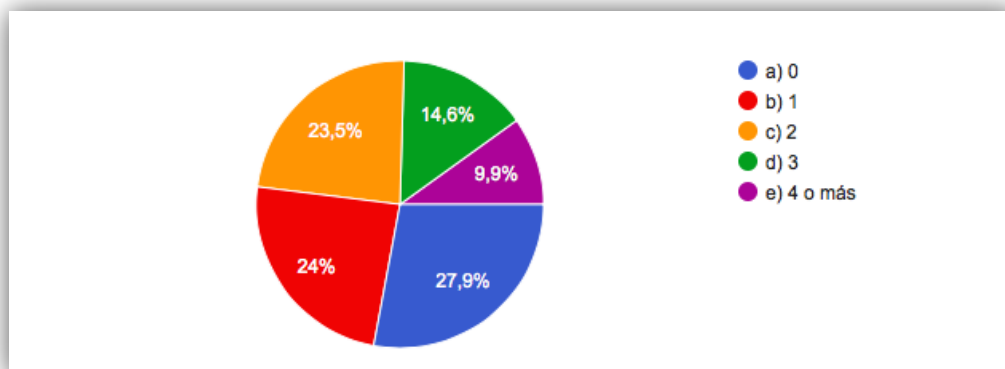


Tabla 5. Número de restaurantes conocidos

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
0	107	27.9%
1	92	24%
2	90	23.5%
3	56	14.6%
4 o más	38	9.9%
TOTAL	383	100%

La mayoría de los encuestados consumen entre 3 y 6 comidas diarias (gráfica 17), siendo más común el consumo de 5 comidas diarias (48.2%), lo cual refleja la importancia que tienen las comidas de media mañana y media tarde en la población y la demanda de las mismas, además como se puede observar en los resultados obtenidos de la pregunta siete, la merienda es consumida fuera del hogar en un 25.1% siendo este porcentaje mayor al del desayuno (10.3%), lo que denota la oportunidad existente en la venta de snacks saludables fáciles de transportar.

Gráfica 17. ¿Cuántas veces al día consume algún alimento?

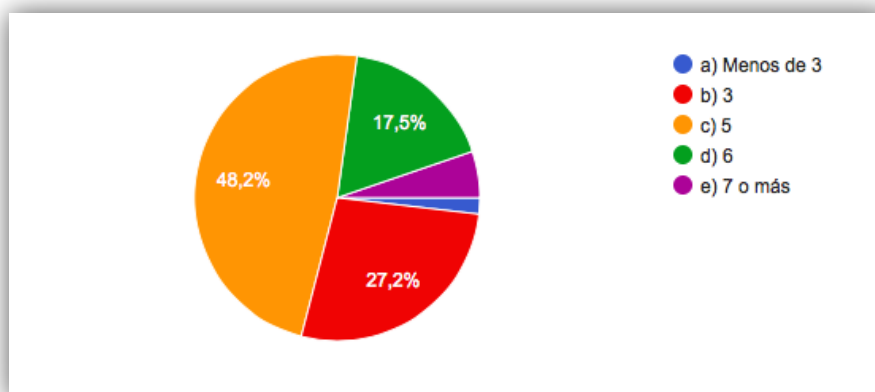


Tabla 6. Frecuencia de consumo de alimentos al día

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menos de 3	7	1.8%
3	104	27.2%
5	184	48.2%
6	67	17.5%
7 o más	20	5.2%
TOTAL	382	100%

Como se observa en el gráfico 18 y tabla 7, el 12% de los encuestados afirma que el principal problema es la congestión que existe en los gimnasios a los que asisten.

Gráfica 18. Si asiste al gimnasio. ¿Cuál es el problema principal que identifica en este?

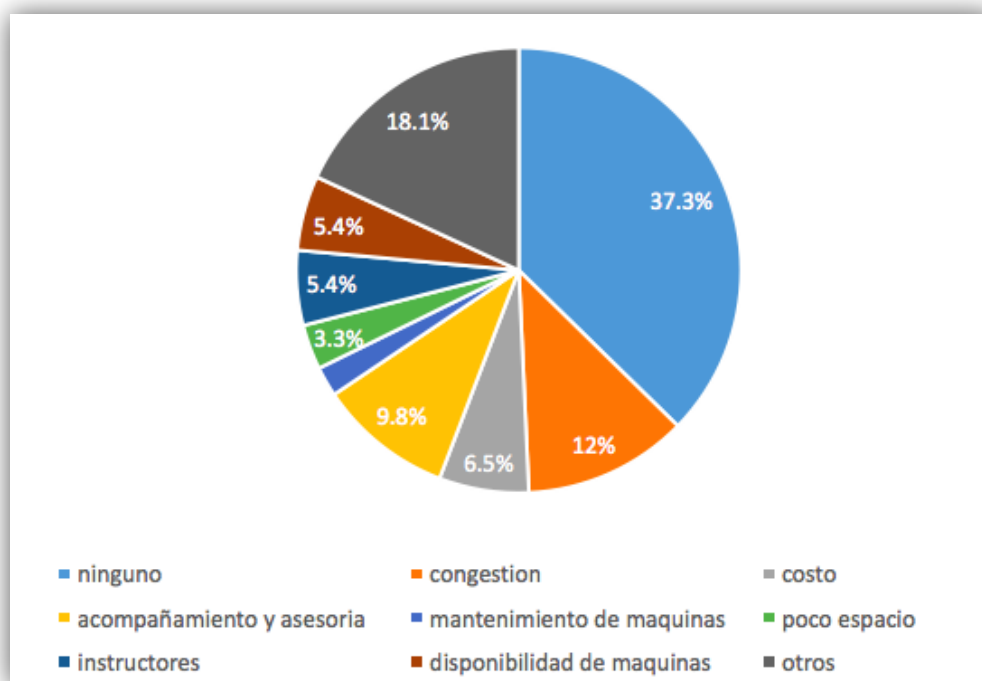


Tabla 7. Problemas encontrados en gimnasios.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ninguno	103	37.3%
Congestión	33	12%
Costo	18	6.5%
Acompañamiento y asesoría	27	9.8%
Mantenimiento de máquinas	6	2.2%
Poco espacio	9	3.3%
Instructores	15	5.4%
Disponibilidad de máquinas	15	5.4%
Otros	50	18.1%
TOTAL	276	100%

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer el precio promedio de los centros de acondicionamiento físico en el mercado, donde se identificó que el 77,7% de la población paga entre \$50.000 y \$90.000 por la inscripción a estos centros (gráfica 19, tabla 8). Estos datos se tendrán en cuenta para calcular el costo de inscripción a la zona de acondicionamiento físico del negocio.

Gráfica 19. ¿Cuál es el valor de la mensualidad del gimnasio al que asiste?

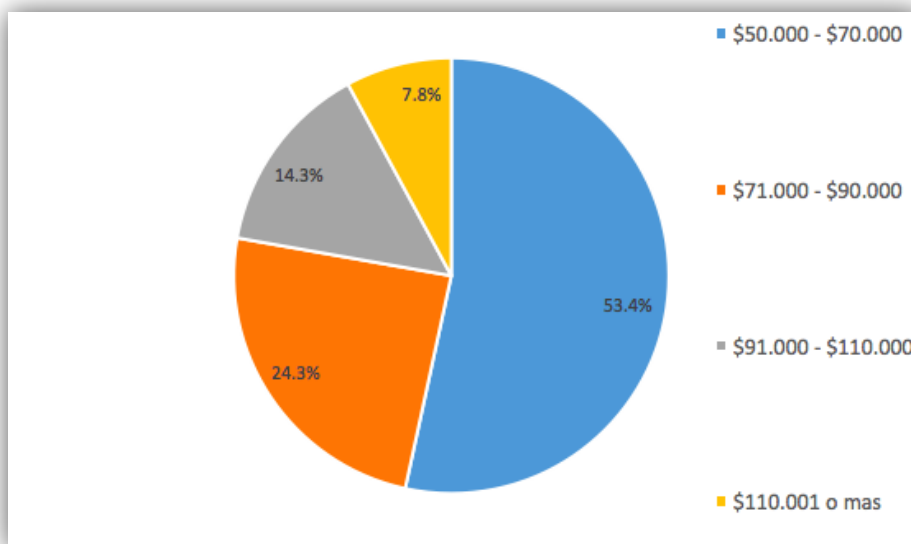
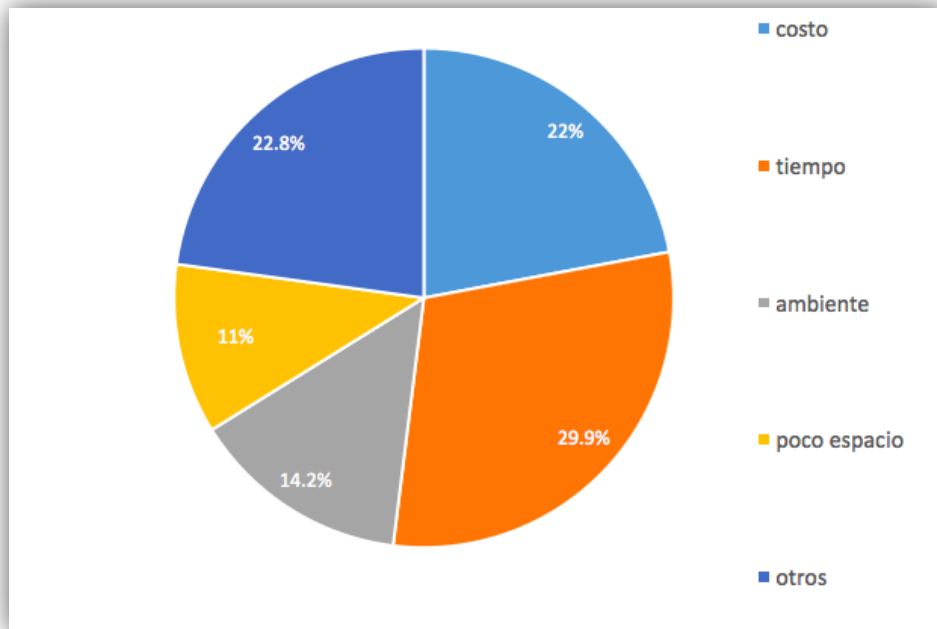


Tabla 8. Valor de la mensualidad en los gimnasios

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
\$50.000 - \$70.000	149	53.4%
\$71.000 - \$90.000	68	24.3%
\$91.000 - \$110.000	40	14.3%
\$110.001 o mas	22	7.8%
TOTAL	279	100%

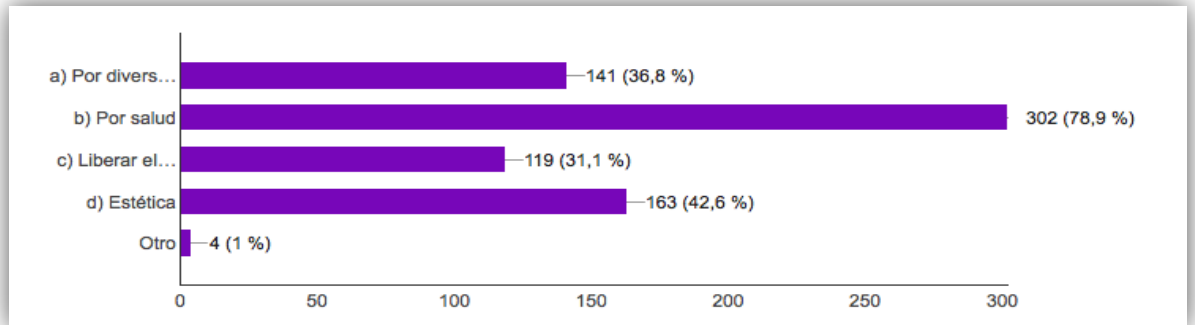
Del total de personas que respondieron que no asisten al gimnasio, la falta de tiempo es el motivo principal, dando como resultado un 29.9%, seguido del costo que tiene ir a un gimnasio (gráfica 20). Para contrarrestar estos problemas se plantearán estrategias para determinar el costo de la zona de acondicionamiento y rutinas que no requieran tanto tiempo en su ejecución.

Gráfica 20. Si no asiste al gimnasio. ¿Cuál considera que es la razón principal de no hacerlo?



Se puede observar que la razón principal por la cual la población realiza ejercicio físico es la salud (78.9%), pero también existen otros factores relevantes como lo es la estética (42.6%) (Gráfica 21), objetivos que Gym&Food ayudará a que sus clientes alcancen, integrando una alimentación adecuada con rutinas de ejercicios acorde a los objetivos planteados, con lo cual se obtendrán cambios positivos en el aspecto físico y en la salud.

Gráfica 21. ¿Cuál o cuáles son las razones principales por la que realiza actividad física?



Con el fin de conocer la demanda de suplementos, se pidió a los encuestados información acerca de si consumen o no alguno de ellos; se encontró que el 66.8% no consumen ningún tipo de suplemento, mientras que el 33.2% sí lo hace (gráfica 22, tabla 9), de esto se puede concluir que las personas aún tienen escepticismo acerca de los beneficios y efectos secundarios que esto pueda tener o que simplemente no están bien informados.

Gráfica 22. ¿Toma suplementos para mejorar su rendimiento o lograr sus objetivos más rápido?

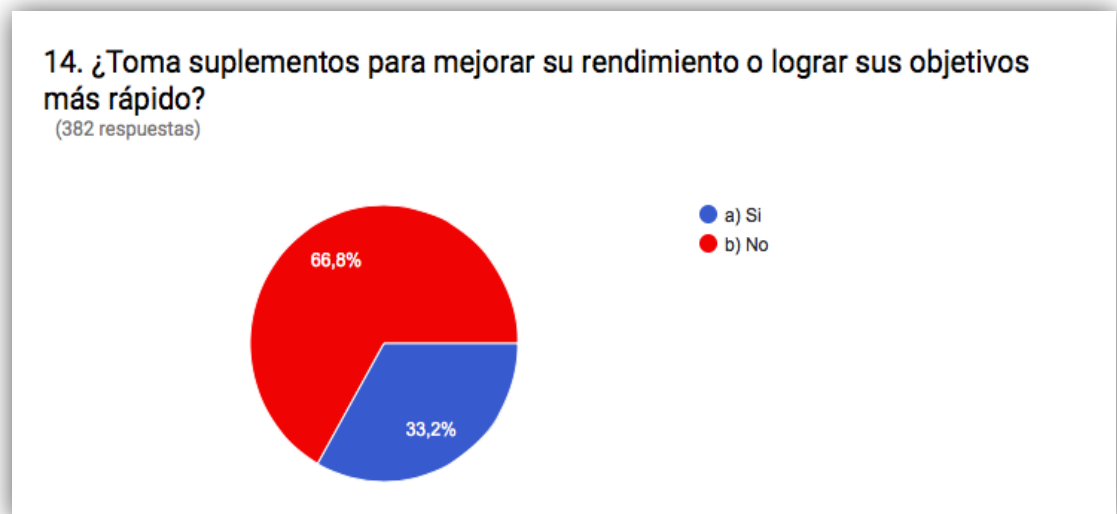


Tabla 9. Consumo de suplementos

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	255	66.8%
NO	127	33.2%
TOTAL	382	100%

3.5.1. Demanda

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por las encuestas realizadas al segmento de clientes del negocio, se obtuvo información de percepciones, gustos y conocimientos acerca de la industria fitness en la ciudad, y se evidenció una aceptación por parte de la comunidad en cuanto a la creación del negocio. Del mismo modo se evidenció el poco conocimiento que tiene la población Bumanguesa de los restaurantes saludables que existen en la ciudad y el elevado costo de los centros de acondicionamiento.

Con base en la tabulación de las preguntas 1, 4 y 7, las cuales miden el interés de los encuestados por acudir a un lugar que preste los servicios de restaurante saludable y acondicionamiento físico, la frecuencia con la que practican ejercicio y la frecuencia con la que consumen alimentos fuera del hogar, además de los datos poblacionales suministrador por el DANE, se halla la demanda potencial.

- El total de la población bumanguesa en 2016 para las edades entre 18 y 45 años según los pronósticos del DANE es igual a 228.807 personas.³⁶
- El porcentaje en estratos 3, 4 y 5 es de 28.9%, 32.57% y 3.81%, respectivamente (POT)
- El total de la población para estratos 3,4 y 5 para 2016 sería de 149.355 personas.

³⁶ DANE. Visor: Proyecciones de población total por sexo y grupos de edad de 0 hasta 80 y más años (2005 - 2020). Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.

De los resultados obtenidos en la primer pregunta de la encuesta realizada (Tabla 10.), se tomó el porcentaje de personas que practican ejercicio físico más de 3 veces a la semana (82.1%), ya que son quienes presentan una mayor tendencia a llevar una vida saludable, demandando alimentos balanceados en mayor medida que quienes no se interesan por el estado físico; de igual manera son considerados clientes potenciales de la zona de acondicionamiento.

Tabla 10. Frecuencia con que realizan ejercicio físico

FRECUENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ninguna	12	3%
1-2 veces	57	14.9%
3-4 veces	136	35.6%
5 veces	126	32.9%
Todo los días	52	13.6%
TOTAL	383	100%

Así mismo de la pregunta número 4 de la encuesta (Tabla 11.), se tomó el porcentaje de personas que respondieron afirmativamente (84.1%) a la pregunta de si les interesaría asistir a un lugar que preste los servicios de gimnasio y restaurante saludable, acorde con sus objetivos, en el mismo lugar, ya que serán posibles clientes.

Tabla 11. Personas que asistirían a Gym&Food

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	323	84.1%
NO	61	15.9%
TOTAL	384	100%

Con el fin de determinar una demanda con el menor margen de error también se tuvo en cuenta el porcentaje de personas que consumen alimentos fuera del hogar 4 o más veces en la semana que corresponde a un 37.8%, tomado de la pregunta número 7 de la encuesta, (Ver tabla 12)

Tabla 12. Frecuencia de consumo de alimentos fuera del hogar.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nunca	10	2.6%
1 vez a la semana	90	23.4%
2 veces a la semana	86	22.4%
3 veces a la semana	53	13.8%
4 o más veces a la semana	145	37.8%
TOTAL	384	100%

El cálculo de la demanda se ilustra en la tabla 13. Donde se tomó una carga laboral de 6 días a la semana y 50 semanas correspondientes a las semanas laborales anuales deduciendo dos semanas de vacaciones.

Tabla 13. Cálculo de la demanda

PRONÓSTICO DE POBLACIÓN DANE 2016. ESTRATOS 3,4,5	149.355
% de personas que practican ejercicio físico más de 3 veces a la semana	82,1%
% de personas a quienes les interesaría ir a Gym&Food	84,1%
% de personas de consumen alimentos fuera del hogar 4 o más veces en la semana	51,6%
DEMANDA POTENCIAL DIARIA (6 días a la semana, 50 semanas al año)	177

3.5.2. Estrategias de mercadeo

3.5.2.1. Producto. El objetivo de Gym&Food no solo será brindar a los clientes alimentos saludables de calidad y buenas rutinas de ejercicio, pues los alimentos contarán con una etiqueta que indique parte de su aporte nutricional, permitiéndoles controlar las cantidades de carbohidratos, grasas y proteínas que consumen, además las rutinas establecidas por el entrenador, estarán acorde con los objetivos del cliente y su disposición de tiempo; estos dos factores trabajados de una manera integral harán que los clientes aprecien cambios en menor tiempo y de esta manera se sientan más seguros de sí mismos, más felices, con una mejor autoestima, estén más saludables o simplemente tengan un lugar agradable al cual se sientan bien de llegar, esto es lo que realmente se espera entregar al cliente.

Los productos serán entregados en envases desechables, con la respectiva etiqueta del nombre y dirección del negocio, además de información nutricional del producto.

3.5.2.2. Precio.

Para la contratación de dietas será necesario el pago de una inscripción con un costo de 50.000 solo el primer mes, costo que será usado para la consulta con el nutricionista; el costo mensual de la dietas será de \$684.000 sin inscripción a la zona de acondicionamiento y \$ 734.000 con inscripción. En cuanto al precio de las comidas personalizables la estrategia del negocio es dar un precio asequible a los clientes en cuanto a la nutrición y la zona de acondicionamiento físico, ya que como se pudo analizar en la encuesta realizada, los gimnasios en la ciudad prestan el servicio a un precio superior a los \$50.000 en su mayoría; es por esto que se ofrecerá este servicio a un costo de \$60.000, teniendo en cuenta que es un complemento a la parte de nutrición, así los clientes se sentirán satisfechos de adquirir los servicios ofrecidos.

Por otra parte el precio promedio del almuerzo será de \$8.000 exceptuando las ocasiones en las cuales se elija el salmón o huevos debido a las variaciones en su costo; el almuerzo con salmón tendrá un precio de \$9.000, mientras que con huevo tendrá un precio de \$7.000.

El valor del desayuno será de \$5.000 y el de la cena de \$6.000 debido a que en esta se espera no incluir los carbohidratos a menos que el cliente lo desee, lo cual tendrá un valor extra. Los precios de las comidas fueron hallados a partir del cálculo de los costos promedio de cada alimento.

Tabla 14. Costos de los alimentos que componen el almuerzo y cena

COSTOS POR PORCION					
PROTEINA	Porción de 120 gr	CARBOHIDRATO	Porción de 80 gr	ENSALADA	Porción 200 gr
HUEVO FRITO	\$ 480	ARROZ INTEGRAL	\$ 404	ENSALADA 1 (Aguacate, tomate, lechuga, brócoli)	\$ 1.817
PECHUGA DE POLLO ASADA	\$ 876	ARROZ BLANCO	\$ 304	ENSALADA 2(Quínoa, pimentones asados)	\$ 1.500

PERNIL DE POLLO COCIDO	\$ 1.560	PURE DE PAPA	\$ 128	ENSALADA 3(Espinacas, mango, queso)	\$ 1.500
HIGADO DE RES ASADO	\$ 1.000	PAPA COCIDA	\$ 128	ENSALADA 4(Lechuga, espinaca, naranja, pera, pepino, ajonjolí)	\$ 1.787
HIGADO DE RES EN BISTEC	\$ 1.000	PAPA AL VAPOR	\$ 128	ENSALADA 5 (Espárragos, zanahoria, arveja, huevo cocido, papa cocida)	\$ 1.428
CARNE DE RES ASADA	\$ 1.560	PASTA	\$ 352	ENSALADA 6 (Espárragos al limón con queso rallado)	\$ 980
CARNE DE RES EN BISTEC	\$ 1.560	PASTA INTEGRAL	\$ 512	MIXTA DE FRUTAS (Lechuga, queso, fresas, manzana, kiwi,)	\$ 3.200
CARNE DE RES COCINADA	\$ 1.560	QUINOA COCIDA	\$ 1.300	ENSALADA 8 (Espinacas, fresas, almendras, semillas de chía, aguacate, vinagre balsámico)	\$ 3.527
SALMON AI HORNO	\$ 3.120			ENSALADA 9 (Espinaca, lechuga, jamón de pavo, queso, tomate, mango)	\$ 2.760
ALBONDIGAS DE CARNE	\$ 1.560				
ALBONDIGAS DE POLLO	\$ 876				
ATUN	\$ 2.363				
LENTEJAS	\$ 708				
GARBANZOS	\$ 500				
FRIJOLES	\$ 650				
PROMEDIO	\$ 1.384		\$ 407		\$ 2.055

Además los clientes tendrán la opción de añadir porciones de proteína, carbohidratos y ensalada en la comidas.

El costo extra por porción de proteína, carbohidrato o ensalada será se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Costo extra por porción

Alimento	Costo
Proteína	\$1.500 Salmón \$ 2.000 Huevo \$ 1.000
carbohidratos	\$ 1.000
Ensaladas	\$ 2.500

3.5.2.3. Plaza. El canal de distribución principal de Gym&Food será nivel 1, es decir, directamente con el consumidor final, con lo cual se tendrá un mayor contacto y se podrán realizar encuestas de satisfacción y conocer con mejor detalle lo que desea; esta entrega podrá ser en el establecimiento o a domicilio.

3.5.2.4. Promoción. En principio se optará por realizar publicidad voz a voz y en redes sociales, debido a que la publicidad en medios de comunicación generaría un alto costo y las redes sociales hoy en día se han convertido en un medio de publicidad masivo y efectivo. Se creará un sitio web donde los clientes podrán tener información de los productos y servicios ofrecidos. Se harán competencias para que los clientes se diviertan y atraigan a otros clientes, esto teniendo en cuenta que en la investigación exploratoria se encontró que la falta de motivación es uno de los principales generadores de deserción del proceso.

Por último se buscará realizar contratos con instituciones deportivas como Inderbu para llevar un control de los requerimientos nutricionales de sus integrantes.

LOGOTIPO. El logotipo de Gym&Food (figura 2.), refleja la importancia de combinar una buena alimentación y el ejercicio físico, con una imagen impactante y clara, para garantizar que los clientes retengan la idea de lo que se ofrece, siendo está una forma de promocionar los servicios.

Figura 2. Logotipo Gym&Food



3.5.2.5. Servicio. En cuanto al servicio se hará lo más rápido posible y con una buena disposición, aconsejando al cliente de lo que podría comer y ofreciendo las múltiples opciones que hay. En cuanto al servicio post venta solo se hará seguimiento a las personas que contraten dietas, enviando mensajes vía Whatsapp con recomendaciones y realizando preguntas para medir la satisfacción.

3.5.3. Proyección de ventas primer año

Se realizó una proyección de ventas bimestral (tabla 16), a partir de la capacidad instalada del negocio y de la demanda calculada por medio de las encuestas realizadas, la cual resultó de 177 personas diariamente.

Tabla 16. Venta máxima esperada en un bimestre

Venta máxima esperada en un bimestre				
Comida del día	Ventas esperadas diarias	Cantidades vendidas bimestral	Costo unitario	Total bimestral máximo
Desayuno	18	864	\$ 5.000	\$ 4.320.000
Almuerzo	107	5136	\$ 8.000	\$ 41.088.000
Cena	85	4080	\$ 6.000	\$ 24.480.000
merienda	44	2112	\$ 4.000	\$ 8.448.000
Jugos	44	2112	\$ 2.000	\$ 4.224.000
TOTAL	298	12192	\$ 25.000	\$ 82.560.000

Se consideró que inicialmente la demanda sería de un 30% del total máximo en el primer bimestre, y en los dos bimestres siguientes aumentará un 40% y 30%, respectivamente; por último se tendrá un aumento del 10% en los tres últimos bimestres del año (ver tabla 17), esto teniendo en cuenta que los primeros meses se emplearán para dar a conocer el servicio y los productos ofrecidos mediante estrategias publicitarias, teniendo que al final del primer año aún no se habrá llegado a captar la demanda máxima esperada.

Tabla 17. Proyección de ventas primer año

30% de las ventas primer bimestre	aumento del 40%		aumento del 10%		
	segundo bimestre	tercer bimestre	cuarto bimestre	quinto bimestre	sexto bimestre
\$1.728.000	\$2.592.000	\$3.110.400	\$3.421.440	\$3.763.584	\$4.139.942
\$16.435.200	\$24.652.800	\$29.583.360	\$32.541.696	\$35.795.866	\$39.375.452
\$9.792.000	\$14.688.000	\$17.625.600	\$19.388.160	\$21.326.976	\$23.459.674
\$3.379.200	\$5.068.800	\$6.082.560	\$6.690.816	\$7.359.898	\$8.095.887
\$1.267.200	\$ 1.774.080	\$ 2.306.304	\$2.767.565	\$3.044.321	\$3.348.753
\$33.024.000	\$49.536.000	\$59.443.200	\$65.387.520	\$71.926.272	\$79.118.899

Para la venta de suplementos se tomó un 30% de las ventas máximas, correspondientes 58 unidades, tomadas de la última pregunta de la encuesta, además se consideró un aumento del 10% bimestral (tabla 18), mientras que para el gimnasio se calculó un 30% en el primer bimestre, igualmente tomado de los resultados de la encuesta, pregunta 10 y con un aumento de 20% bimestral (tabla 19).

Tabla 18. Proyección de ventas suplementos.

50% de las ventas primer bimestre	aumento del 10% bimestral				
	segundo bimestre	tercer bimestre	cuarto bimestre	quinto bimestre	sexto bimestre
\$5.510.000	\$6.061.000	\$6.667.100	\$7.333.810	\$8.067.191	\$8.873.910

Tabla 19. Proyección de inscripciones al gimnasio.

40% de las ventas primer bimestre	aumento del 20% bimestral				
	segundo bimestre	tercer bimestre	cuarto bimestre	quinto bimestre	sexto bimestre
\$2.040.000	\$2.448.000	\$2.937.600	\$3.525.120	\$4.230.144	\$5.076.173

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1. TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN

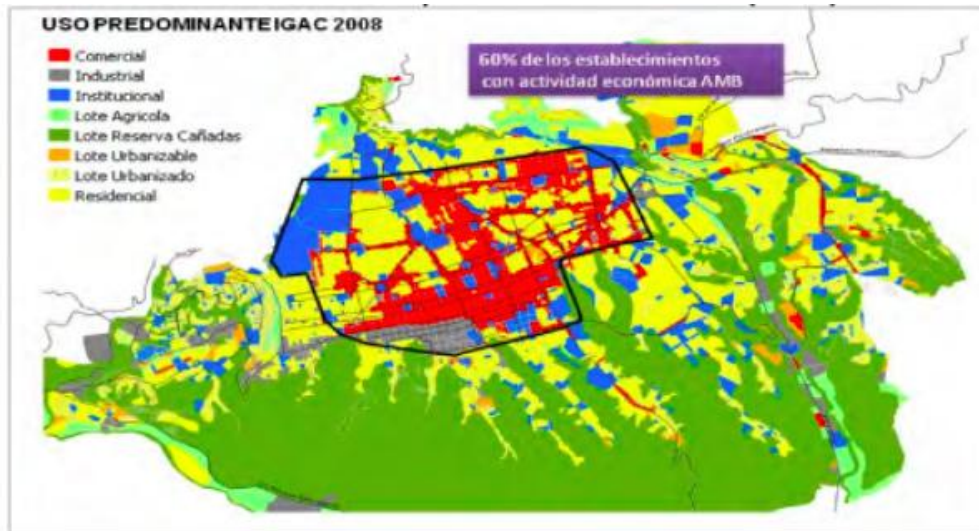
4.1.1. Macro-localización

Para realizar la macro – localización del establecimiento se plantearon algunos criterios que se consideraron importantes para el buen funcionamiento y éxito de este.

- Costo de servicios públicos
- Seguridad
- Costo de arrendamiento
- Afluencia de personas
- Tránsito vehicular
- Acceso a parqueaderos

Se extrajo del POT, información tal como, el uso predominante del suelo dividido en áreas comerciales, industriales e institucionales (figura 3), la estratificación por barrios (figura 4) y la identificación de las zonas de mayor congestión vehicular de la ciudad (figura 5), esto con el fin de realizar una ponderación con los criterios anteriormente descritos, para así determinar la comuna que más se ajusta a los requerimientos para la localización del establecimiento. Dentro de las comunas a comparar se escogieron las que tuviesen estratos 3, 4 y 5, en zonas comerciales, con un bajo o medio tránsito vehicular.

Figura 3. Uso predominante del suelo (IGAC)



Fuente: Plan de ordenamiento territorial Bucaramanga. Página Web Concejo de Bucaramanga

Figura 4. Estratificación por barrios Bucaramanga

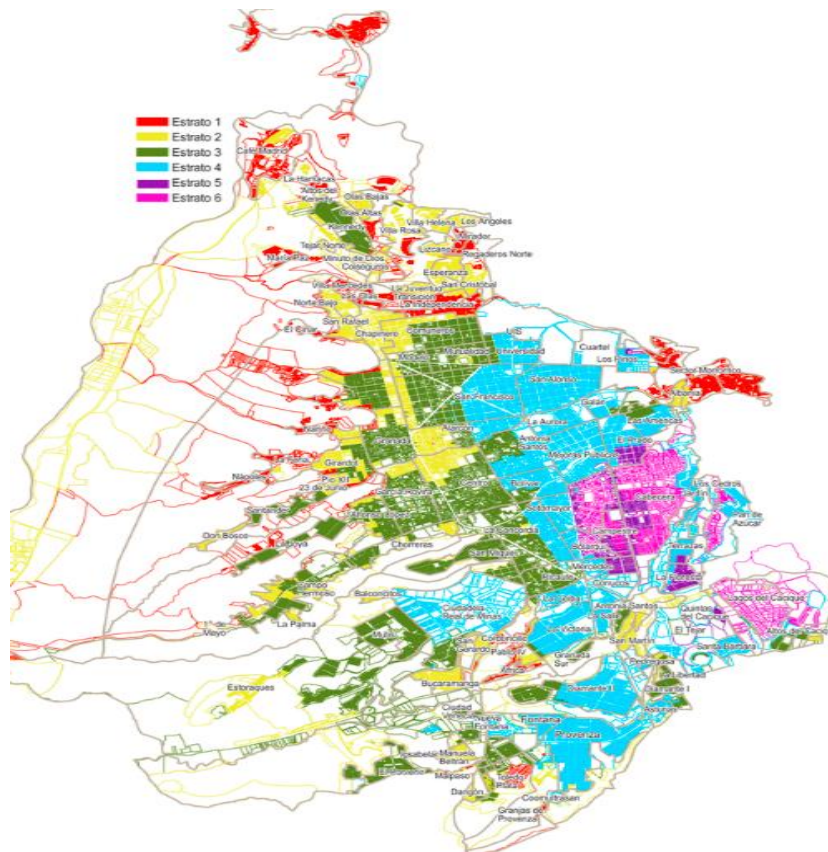
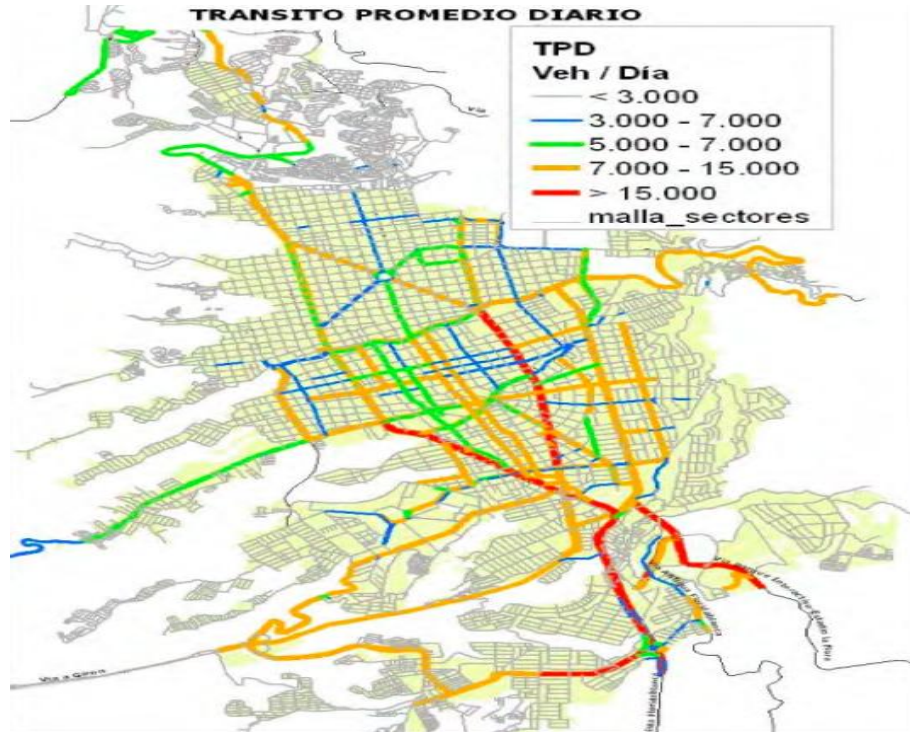


Figura 5. Transito promedio diario sobre la malla vial



Fuente: Plan de ordenamiento territorial Bucaramanga

Para seleccionar un lugar adecuado se realizó una ponderación por puntos, los cuales se asignaron a cada uno de los factores, que se determinaron de acuerdo a lo que se consideraba más relevante para la localización, esto teniendo en cuenta las características de la comuna. Para empezar se tomaron los factores elegidos y se les asignó un peso de importancia, a continuación se asignó una escala a cada factor, con la que luego se calificó a cada sitio potencial (Tabla 18); cada una de las puntuaciones de la escala se debe multiplicar por el peso asignado al factor y finalmente se suma la puntuación de cada sitio, de las cuales se escogerá el mayor (Tabla 19).

Tabla 20. Puntos por factor

CRITERIOS	GRADO	PUNTOS INDIVIDUALES	PUNTOS	PORCENTAJE
Costo de servicios públicos	costoso	0	200	20%
	regular	100		
	económico	200		
seguridad	mala	0	150	15%
	regular	75		
	bueno	150		
Costo de arrendamiento	costoso	0	200	20%
	adecuado	100		
	económico	200		
Afluencia de personas	baja	0	150	15%
	media	75		
	alta	150		
Tránsito vehicular	Bajo	0	150	15%
	medio	75		
	alto	150		
Acceso a parqueaderos	Poco	0	150	15%
	medio	75		
	alto	150		
TOTAL			1000	100%

Los puntajes de cada criterio se definieron de manera subjetiva, decidiéndose así que la seguridad y el costo de arrendamiento eran más importantes que los demás, debido a que un arriendo costoso disminuiría la utilidad y una zona insegura no será llamativa para los potenciales clientes.

Tabla 21. Valoración de factores

CRITERIO	PORCENTAJE	Comuna 13 Oriental	Comuna 12 Cabecera del llano	Comuna 6 La concordia	Comuna 7 Ciudadela
Costo de servicios públicos	15%	75	0	150	75
Seguridad	20%	100	200	0	200
Costo de arrendamiento	20%	100	0	100	100
Afluencia de personas	15%	75	150	75	75
Tránsito vehicular	15%	75	150	75	75
Acceso a parqueaderos	15%	0	150	150	0
TOTAL	100%	425	650	550	525

Finalmente se encontró que la comuna Cabecera del Llano es óptima para la ubicación del negocio debido a que obtuvo una mayor puntuación que las demás.

4.1.2. Micro-localización

Para la micro localización del establecimiento se tuvieron en cuenta, además del hecho de que debía estar ubicado en la comuna Cabecera del Llano debido a la valoración realizada en el punto anterior, otros aspectos dentro de los cuales están, la disponibilidad de establecimientos y el número de plantas del lugar, ya

que para que la zona de acondicionamiento esté separada del restaurante se desea tomar uno de dos plantas. Por último el sitio debe tener aprobado el uso de suelos para la implementación de un restaurante y gimnasio.

Tabla 22. Opciones de localización

N	INMUEBLE	DIRECCION	PRECIO
1	CASA	CABECERA	\$ 4.800.000
2	LOCAL	SOTOMAYOR	\$ 9.000.000
3	LOCAL	MEJORAS PUBLICAS	\$ 10.000.000
4	CASA	ANTIGUO CAMPESTRE	\$ 6.800.000
5	CASA	BOLARQUI	\$ 3.800.000

Se eligió el establecimiento número 1 debido a que cumple con las características requeridas, fue usado como gimnasio anteriormente por lo que cuenta con instalaciones adecuadas y además tiene un precio aceptable. El local cuenta con un tamaño de 211 m² en el primer nivel y 212 m² en el segundo nivel.

4.2. INGENIERÍA DEL PROYECTO

Para realizar el estudio técnico de Gym&Food se describirá primero la parte del restaurante ya que es el objeto principal del negocio, para luego proceder a realizar la parte de gimnasio.

4.2.1. Restaurante

Gym&Food ofrecerá dos opciones en la parte de nutrición, la contratación de dietas personalizadas y la opción de armar tu propia comida indicando parte del aporte nutricional de esta, además de la venta de suplementos.

4.2.1.1. Contratación de dietas. El primer paso será hacer el contrato mensual, y realizar una consulta con un nutricionista quien indicará las calorías, proteínas y carbohidratos, que el cliente deberá consumir para lograr sus objetivos, para este servicio se cobrará una inscripción de \$50.000. Se ofrecerá el desayuno, almuerzo y cena, de acuerdo a lo sugerido por el nutricionista en cada uno de ellos, con el fin de ayudar a que los clientes controlen mejor su alimentación y logren sus objetivos más rápido, además de recibir descuentos para la zona de acondicionamiento y obsequios como meriendas saludables.

4.2.1.2. Comidas personalizadas. La otra opción que ofrecerá Gym&Food será la posibilidad de armar tu propia comida eligiendo entre una variedad de proteínas, carbohidratos y ensaladas propuestas en el menú, mostrando de igual manera lo más importante del aporte nutricional de cada una; además se podrán encontrar platos sugeridos para cada hora del día, con el fin de facilitar la decisión de algunos de los clientes.

Adicional a esto se asesorará al cliente de la cantidad de calorías que aproximadamente deberá consumir diariamente para lograr sus objetivos, los

cuales pueden ir desde quema de grasa, aumento de masa muscular, definición muscular. Para esto se utilizará la fórmula de Harris y Benedict, la cual consiste en calcular el gasto de energía diaria, por medio de las variables, peso (kg), altura (cm) y edad (años).³⁷

Formula de Harris y Benedict: Calculo del gasto energético basal

Hombres: $GEB = 66,47 + (13,75 * P) + (5 * T) - (6,75 * E)$.

Mujeres: $GEB = 655 + (9,56 * P) + (1,85 * T) - (4,6 * E)$.

Donde:

GEB: gasto energético basal.

P: peso.

T: altura.

E: edad.

Luego de calcular el gasto energético basal se halla el gasto energético total GEBT multiplicando GEB por el Factor de Actividad.

- Sedentario: $GEBT = GEB * 1,2$ (trabajo de escritorio – sin ejercicio)
- Actividad Ligera: $GEBT = GEB * 1,375$ (ejercicio 1-3 días por semana)
- Actividad Moderada: $GEBT = GEB * 1,55$ (ejercicio 3-5 días por semana)
- Actividad Intensa: $GEBT = GEB * 1,725$ (ejercicio 6-7 días por semana)
- Actividad Muy Intensa: $GEBT = GEB * 1,9$ (ejercicio 2 veces al día, ejercicios de mucha fuerza y agotamiento, deportistas profesionales)

³⁷ VÁZQUEZ MARTÍNEZ, Clotilde; DE COS BLANCO, Ana Isabel; LÓPEZ NOMDEDEU, Consuelo. Alimentación y nutrición: manual teórico-práctico, 2005. Anexo 7. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=F-xV6RuI96kC&pg=PA387&lpg=PA387&dq=fomula+para+medir+calorias+mas+usada&source=bl&ots=dTM5YneJ8S&sig=PRGMcF_EKiE4Of2bhm35-E5IEog&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjRxKzG_MLLAhVBJCYKHTluCVkQ6AEIKDAC#v=onepage&q=fomula%20para%20medir%20calorias%20mas%20usada&f=false

Ejemplo: Hombre con peso de 70 kg., altura 166 cm, y edad 24 años.

$$\text{GEB} = 66,47 + (13,75 * 70 \text{ kg}) + (5 * 166 \text{ cm}) - (6,75 * 24 \text{ años}) = 1.696,97$$

$$\text{GEBT} = 1.696,97 * 1,55 = 2.630,30 \text{ kilocalorías}$$

Es decir que un hombre con un peso de 70kg con una altura de 166 cm y 24 años deberá consumir en promedio 2.630,3 kilocalorías diarias, pero si se desea bajar de peso lo recomendable es comenzar a disminuir la calorías poco a poco hasta llegar a un 20% menos de las que se deberían consumir diariamente.

4.2.1.3. Elaboración del menú. El menú de Gym&Food podrá ser personalizado a partir de la variedad de proteínas, carbohidratos y ensaladas que se ofrecerán, con medidas básicas recomendadas por el ICBF para adultos entre 15 y 50 años.³⁸ Las cantidades de calorías, grasas proteínas y carbohidratos, que aporta cada alimento y que se encuentran descritas en el menú (Ver anexo C) fueron extraídas de la Food and Drug Administration FDA, fatsecrets.com y tablas nutricionales.³⁹

La experiencia de personalizar la alimentación en Gym&Food comienza cuando un cliente nuevo desea consumir alguno de los platos ofrecidos y en caso de que no conozca las cantidades de calorías, carbohidratos y proteínas que requiera para el objetivo que busca, en ese caso se le brindará asesoría para calcularlas con base en la fórmula de Harris y Benedict.

4.2.1.4. Venta de suplementos deportivos. La venta de suplementos es una de las ventajas de Gym&Food pues los clientes valoran que se puedan encontrar en el mismo lugar de entrenamiento y teniendo en cuenta que además de una

³⁸ FUNDACIÓN COLOMBIANA PARA LA NUTRICIÓN INFANTIL NUTRIR. Guías alimentarias para la población colombiana mayor de dos años. Disponible en:

<http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/Descargas1/POBLACIONMAYORDE2A%C3%91OS.pdf>

³⁹ FAT SECRET. Disponible en: <http://www.fatsecret.cl/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/>

adecuada alimentación los suplementos son una parte importante para complementarla, se considera importante tener productos tales como suplementos a base de proteína de suero de leche, siendo 'tuprote' el principal proveedor de estas.

4.2.1.5. Descripción del proceso

Compra de insumos. Para la realización de la compra de insumos es necesario la interacción entre el administrador y el chef, ya que ellos son quienes están al tanto de las cantidades de productos en inventario, y de mayor rotación. Las compras se realizarán el martes, día en el cual no se abrirá el negocio así que se dispondrá del tiempo necesario. Las compras se harán directamente y no a domicilio, debido a que esto amplía el poder de negociación y se puede verificar mejor la calidad del producto, factor que caracterizará los productos del restaurante. Una vez adquiridos los insumos se almacenarán en sus respectivos lugares.

Cita con el nutricionista. Si el cliente desea adquirir la dieta, se asignará una cita con el nutricionista, quien de acuerdo a los objetivos deseados por el cliente, el estado físico y los gustos, determinará el consumo de alimentos adecuado.

Recepción de Pedido. Por otra parte se encuentran los clientes que desean adquirir un plato personalizado, para lo cual podrá solicitar lo que desea del menú planteado dependiendo de sus necesidades y gustos. Las cantidades sugeridas en el menú de Gym&Food están diseñadas para mantener o disminuir el peso del cliente y para aquellos que deseen aumentar se tendrá la opción de consumir una mayor cantidad de proteínas carbohidratos o ensalada, generando la variación respectiva en el costo del plato. Además el cliente podrá solicitar productos que no requieren una preparación en el momento, tales como meriendas y suplementos deportivos de los cuales Gym&Food será distribuidor.

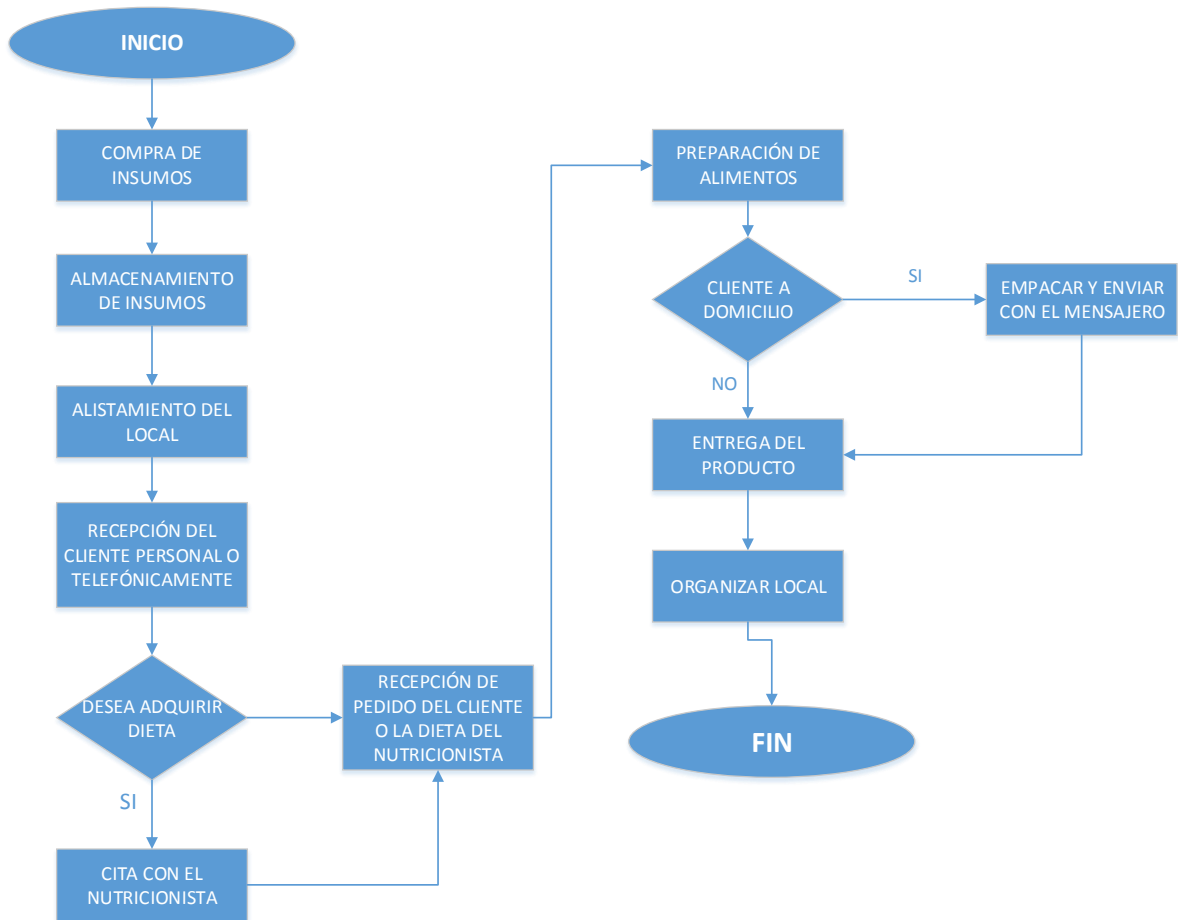
Preparación de los alimentos. Las actividades que toman mayor tiempo como lo es el descongelamiento de la pechuga de pollo tendrán un proceso y programación

previos, tomando una cantidad que se definirá dependiendo de los pedidos promedios diarios del producto. Una vez adquirido el pedido del cliente por parte del administrador se llevará al chef. Los productos a preparar se pesarán para que la información que se le brinde al cliente sea lo más exacta posible, luego se lavarán y cocinarán los productos necesarios y por último se prepararán y añadirán las ensaladas. Las meriendas por otra parte, ya estarán preparadas con anterioridad, en los horarios de menor actividad.

Entrega del producto. Se entregará el producto para consumo en el establecimiento o a domicilio con un costo estimado adicional de \$3000, que es el valor promedio de los gastos de combustible y mantenimiento del automóvil dispuesto. El pago del producto podrá hacerse contra entrega en la ciudad de Bucaramanga. Para los clientes que contraten la dieta se enviará el producto sin ningún costo adicional. En el producto se describirán las cantidades aproximadas de calorías, proteínas, carbohidratos y grasas que se consumirán, además de publicidad del negocio. Los productos que no requieren preparación, tales como meriendas y suplementos deportivos se entregarán inmediatamente.

Post-venta. Una vez ofrecido el servicio se limpiarán las mesas, se recogerán los implementos usados y lavarán. Los desechos se verterán en contenedores previamente asignados para reciclaje y basura.

Figura 6. Diagrama de operación del área de restaurante

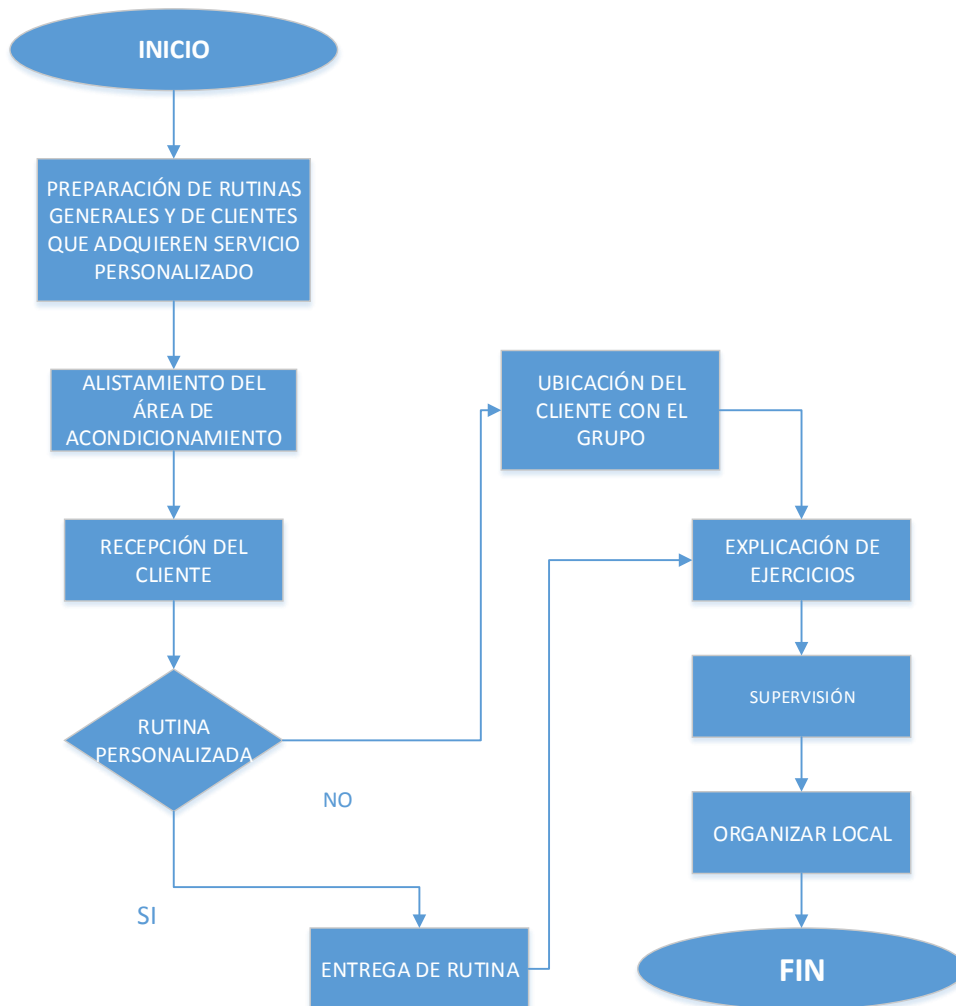


4.2.2. Gimnasio

Gym&Food ofrecerá el servicio de gimnasio para aquellas personas que no disponen de mucho tiempo, con rutinas rápidas y efectivas, con zonas de fuerza, musculación y circuitos rápidos estilo crossfit, con supervisión de un instructor, quien acompañará al cliente en el transcurso de su rutina. No se dispondrán de máquinas de última tecnología debido a su alto precio, el espacio que requieren y a la evidente participación que han venido tomando las rutinas funcionales que poco requieren de sus servicios. El gimnasio contará con suelo de goma para evitar el daño de las instalaciones y reducir el sonido.

El gimnasio tendrá un costo de \$5.000 por sesión o \$60.000 mensual, aunque se aplicarán descuentos a clientes que contraten la alimentación.

Figura 7. Diagrama de operación del área de acondicionamiento físico



4.2.3. Recursos

4.2.3.1.1. Recurso humano. Gym&Food contará con personal calificado para entregar a los clientes calidad y un buen servicio, teniendo una mano de obra directa (cuadro 5), y una indirecta (cuadro 6).

Cuadro 5. Mano de obra directa

CARGO
Administrador
Chef
Instructor
Auxiliar de cocina

Cuadro 6. Mano de obra indirecta

CARGO
Nutricionista
Contador
Auxiliar de servicios varios

4.2.3.2. Recurso físico. Dentro de las necesidades de recurso físico están:

- a. Zona de restaurante.

Horno, estufa industrial, licuadoras, equipo de sonido, caja registradora, refrigerador, computador, teléfono, mesas, sillas.

b. Zona de fuerza y musculación.

Esta zona contará con los siguientes equipos: press plano, soporte para sentadilla libre, máquina para fondos y dominadas, banco de press militar, barra olímpica y barras ligeras, discos y mancuernas.

c. Zona de circuitos.

Esta zona contará con trxs, kettlebells, cuerda, balones con peso, barra, discos.

4.2.4. Proveedores

Para la adquisición tanto de materias primas como de las máquinas necesarias para la implementación del gimnasio se hizo una comparativa entre proveedores teniendo en cuenta, la calidad, el precio y la facilidad de adquisición, por lo cual se decidió comprar algunas máquinas y mandar a hacer otras, para así dar el estilo variado que se desea en Gym&Food con un bajo costo.

4.2.4.1. Restaurante. Para la parte de restaurante el proveedor principal será la central de abastos debido a la calidad de sus productos y bajos costos (cuadro 7), además de los almacenes de cadena para aquellos productos que no se encuentran en la central de abastos. La compra de productos se realizará cada martes y se hará uso de un automóvil de la compañía o en otro caso se contratará un vehículo para la adquisición de los mismos.

Cuadro 7. Insumos comprados a Centro Abastos de Bucaramanga

	PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRECIO (pesos)
CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA	Carne de res	500 gramos	6.500
	Pechuga de pollo	Kilogramo	7.300
	Salmón	Kilogramo	26.000
	Atún (Soberana)	48 unidades 160 gr/unid.	151.200
	Lenteja importada	50 kilogramos	295.000
	Huevo rojo AA	30 unidades	7.200
	Arroz excelso	arroba	43.000
	Pasta	500 gramos	2.200
	Papa pastusa	50 kilogramos	80.000
	Aguacate	Kilogramo	3.500
	Lechuga	Unidad	2.000
	Brócoli	Kilogramo	3.000
	Pimentón rojo	13 kilogramos	25.000
	Pimentón verde	13 kilogramos	20.000
	Tomate milano	20 kilogramos	40.000
	Espinacas	Kilogramo	2.400
	Pepino cohombro	20 kilogramos	20.000
	Mango tommy	25 kilogramos	80.000
	Naranja granjera	25 kilogramos	26.000
	Pera criolla	25 kilogramos	40.000
	Zanahoria (simijaca)	50 kilogramos	80.000
	Arveja seca	500 gr	1.200
	Fresas	Kilogramo	4.000
	Manzana verde	20 kilogramos	85.000
	Manzana royal	20 kilogramos	80.000
	Kiwi	10 kilogramos	65.000
	Banano Urabá	20 kilogramos	20.000
Papaya maradol	Kilogramo	1.500	
Piña golden	Kilogramo	2.000	

Fuente: Gerencia comercial, operativa y de planeación Centroabastos S.A. Informe de mercado, 23 de marzo de 2016

4.2.4.2. Gimnasio. Para la adquisición de maquinaria y equipos del gimnasio se hicieron comparaciones entre distintos proveedores en las ciudades de Medellín, Bogotá y Bucaramanga, como lo son sport fitness, distribuidores JayJo, equipos musculares xtensor y roycagym, de los cuales se decidió escoger a SportFitness como proveedores del negocio, por su calidad y facilidad de adquisición de los equipos.

El área del gimnasio será de 214 m² y el piso de caucho solo se instalará en la zona de musculación, lo cual corresponde a 14 m², 50 baldosas de caucho.

4.2.5. Control de calidad

Además de cumplir con la parte legal estipulada por la reglamentación colombiana, en Gym&Food se implementará la norma ISO 9001, garantizando la calidad de los productos y procesos, de tal manera que los clientes sientan confianza de adquirirlos. Se realizarán controles de calidad en cada uno de los procedimientos desde que se recibe el pedido hasta que se entrega al cliente y estandarizarlos para asegurar el cumplimiento de las normas de higiene y manipulación de alimentos, de manera que los productos no contengan ningún rastro de contaminación y así los clientes puedan recibir los beneficios alimenticios promovidos por el negocio.

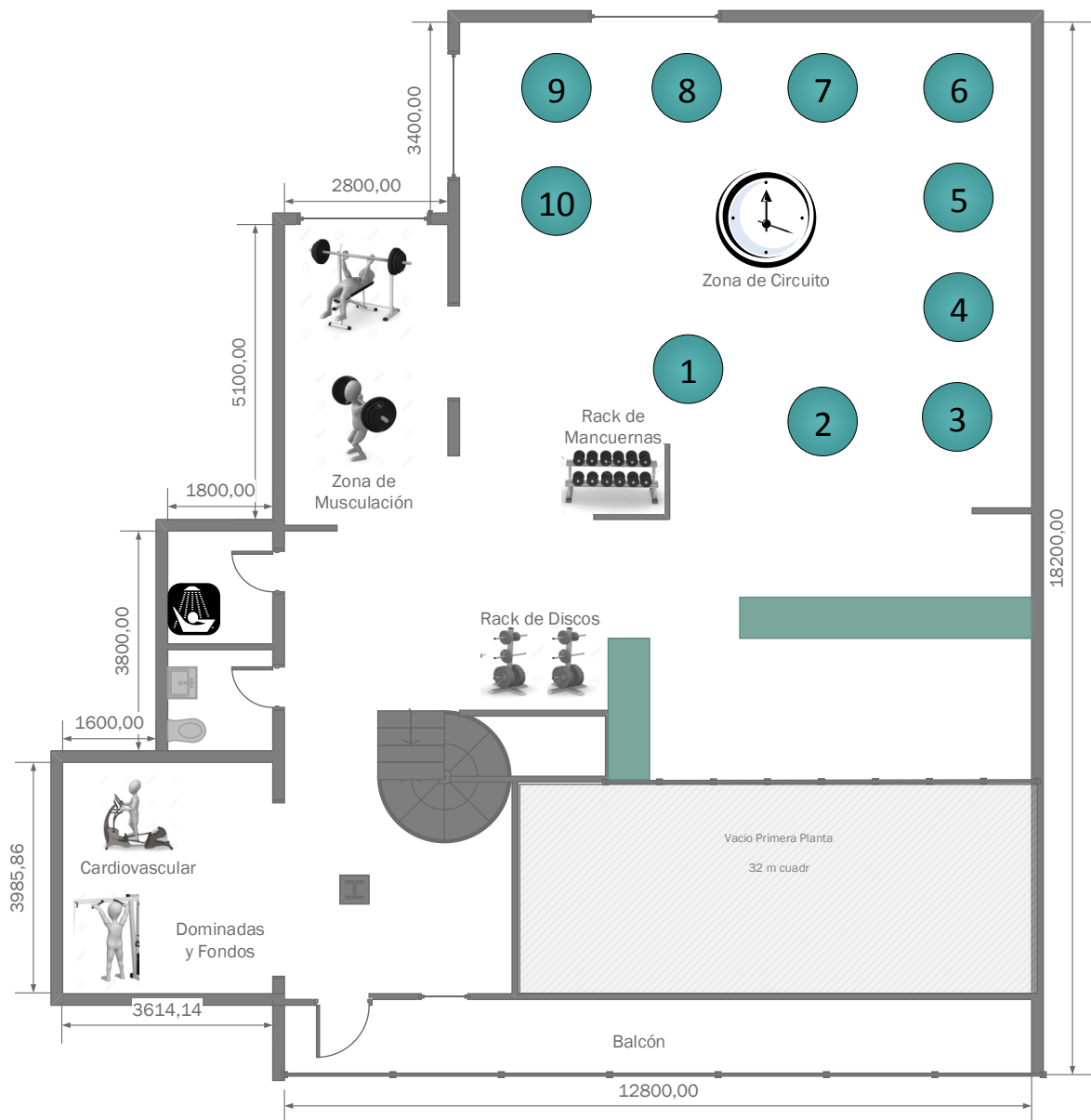
4.3. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Teniendo en cuenta el tamaño del local, máquinas y equipos, además de las zonas dispuesta para colaboradores y clientes, se realizó la distribución de planta más adecuada para la optimización del espacio. Además se tuvo en cuenta que para el funcionamiento del gimnasio la distribución que más se adecua es por procesos.

Figura 8. Distribución de planta restaurante, nivel 1 (medidas en mm)



Figura 9. Distribución de planta gimnasio, nivel 2 (medidas en mm)



Se realizaron planos en formato 3D y modelo para observar el estado esperado de las instalaciones (ver anexo D y E)

4.3.1. Capacidad

4.3.1.1. Capacidad instalada del gimnasio. Para realizar el análisis de la capacidad instalada de la zona de acondicionamiento se tuvo en la cantidad de máquinas de las que se dispondrán.

La cantidad de máquinas que pueden ser usadas de manera independiente, es decir entrenamiento aparte del circuito programado, en la zona de musculación y fuerza será de 10, distribuidas entre el banco olímpico, la máquina para sentadillas, máquina para fondos y dominadas, banco de press militar, elíptica y mancuernas encauchetadas. Las rutinas durarán un tiempo máximo de 1 hora 30 minutos. Con lo cual se analiza una capacidad máxima instalada de 10 personas cada 90 minutos.

En la zona de circuitos se dispondrá de 10 fases, cada fase tendrá un tiempo de 30 segundos, es decir que el circuito tendrá un tiempo de 5 minutos y descanso de 5 minutos y se realizará 3 veces el circuito. Con esto se puse concluir que la rutina tendrá un tiempo de 30 minutos. En esos 30 minutos podrán estar entrenando en el circuito hasta 20 personas al tiempo, teniendo en cuenta que cuando el primero que ingresa termina la primer fase y pasa a la segunda le da la posibilidad a una nueva persona de ingresar al circuito y mientras esa persona descansa las personas seguirán rotando, por lo tanto si cada 30 segundos ingresa una persona y 10 minutos después repite el ciclo hará tres veces el circuito en 30 minutos. De acuerdo a lo anterior y considerando un tiempo de explicación de ejercicios y preparación de los clientes de 10 minutos, se tendrá una capacidad instalada de 20 personas cada 40 minutos.

4.3.1.2. Capacidad de preparación. La capacidad de preparación del restaurante dependerá del tiempo de elaboración de las proteínas carbohidratos y ensaladas. Además de la cantidad de porciones que se puedan preparar en dicho tiempo, se debe tener en cuenta que la máquina de menor capacidad será el

cuello de botella y determinará la capacidad de producción. Se empleará una estufa de 6 puestos, 2 para preparar proteínas, 2 carbohidratos y 2 para preparación de mercancías, alimentos complementarios o para repuesto en caso de daño de algún fogón. (Ver tabla 28)

Tabla 23. Tiempo estimado de preparación de proteínas, carbohidratos y ensaladas

PROTEINAS	TIEMPO DE COCCION	CARBOHIDRATOS	TIEMPO DE COCCION	ENSALADAS	TIEMPO DE COCCION
HUEVO FRITO	5	ARROZ INTEGRAL	45	ENSALADA 1 (Aguacate, tomate, lechuga, brócoli)	15
PECHUGA DE POLLO ASADA	10	ARROZ BLANCO	20	ENSALADA 2(Quínoa, pimentones asados)	15
PERNIL DE POLLO COCIDO	30	PURE DE PAPA	20	ENSALADA 3(Espinacas, mango, queso)	15
HIGADO DE RES ASADO	10	PAPA COCIDA	20	ENSALADA 4(Lechuga, espinaca, naranja, pera, pepino, ajonjolí)	15
HIGADO DE RES EN BISTEC	10	PAPA AL VAPOR	20	ENSALADA 5 (Espárragos, zanahoria, arveja, huevo cocido, papa cocida)	15
CARNE DE RES ASADA	10	PASTA	13	ENSALADA 6 (Espárragos al limón con queso rallado)	15
CARNE DE RES EN BISTEC	10	PASTA INTEGRAL	14	MIXTA DE FRUTAS (Lechuga, queso, fresas, manzana, kiwi,)	15
CARNE DE RES COCINADA	30	QUINOA COCIDA	20	ENSALADA 8 (Espinacas, fresas, almendras, semillas de chía, aguacate, vinagre balsámico)	15
SALMON AI HORNO	12			ENSALADA 9 (Espinaca, lechuga, jamón de pavo, queso, tomate, mango)	15
ALBONDIGAS DE CARNE	40				
ALBONDIGAS DE POLLO	30				
ATUN	0				
LENTEJAS	20				
GARBANZOS	45				
FRIJOLES	50				
TIEMPO TOTAL	312	TIEMPO TOTAL	172	TIEMPO TOTAL	135
TIEMPO PROMEDIO	20,8	TIEMPO PROMEDIO	21,5	TIEMPO PROMEDIO	15

El tiempo promedio de preparación de las proteínas es de 20.8 minutos, el de los carbohidratos 21.5 minutos y de las ensaladas 15 minutos. De acuerdo a esto se puede analizar que el cuello de botella es la preparación de carbohidratos, ya que para tener el plato preparado se tendrá que esperar hasta que estén listos.

Tomando una jornada de almuerzo de 3 horas y una cantidad promedio de 15 porciones en dos fogones, se puede calcular la cantidad de platos que serán preparados en este tiempo.

180 minutos= 3 horas

$$= 180 \text{ minutos} \left(\frac{16 \text{ porciones}}{21.5 \text{ minuto}} \right)$$

= 125 porciones en esta jornada.

Para determinar si la capacidad instalada es capaz de atender la demanda del mercado, se calcula la demanda por cada alimento del día, partiendo de la información obtenida en la investigación de mercado

A partir de la demanda diaria, calculada con base en las encuestas, la cual corresponde a 177 personas, y la frecuencia de consumo (gráfica 23), se hallan las ventas esperadas máximas diarias para el desayuno, almuerzo, cena y meriendas (tabla 24).

Gráfica 23. Frecuencia de consumo desayuno, almuerzo, cena y merienda fuera del hogar

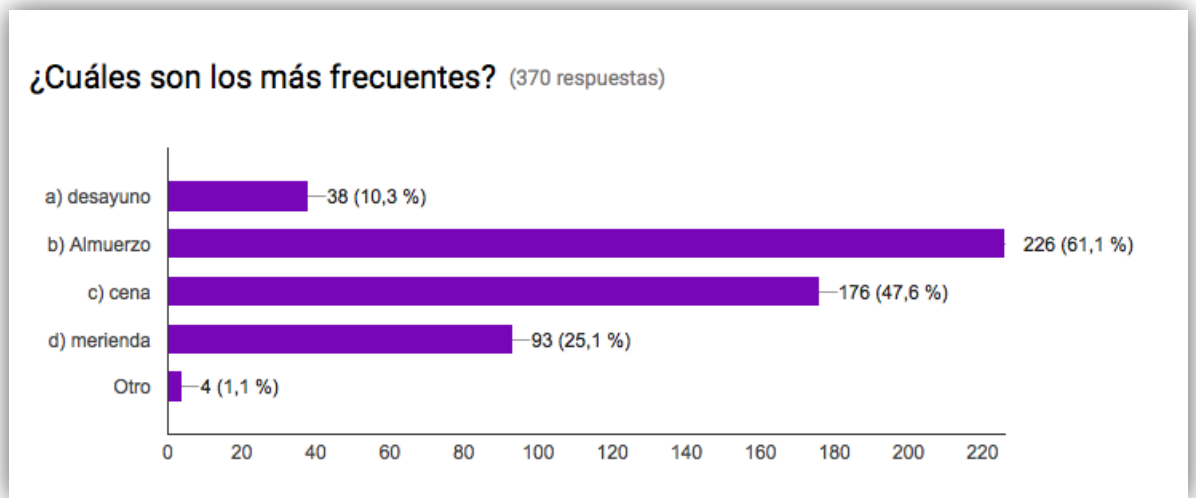


Tabla 24. Demanda por alimento

COMIDA	CANTIDAD
Desayuno	18
Almuerzo	107
Cena	85
Merienda	44

De esto se puede observar que la capacidad instalada responde a la demanda del mercado, por lo que las ventas dependerán de las estrategias de captar el mercado objetivo.

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

5.1. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Gym&Food se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas S.A.S, la cual se regirá según la ley 1258 del 05 de diciembre del 2008 de la constitución Colombiana y lo acordado en el documento privado de constitución, el cual debe definir, nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. Su razón social será Gym&Food S.A.S.

La constitución se hará mediante documento privado ante Cámara de Comercio, en este caso será una empresa familiar cuyos accionistas son a Edgar Salinas Rocha y John Andersson Salinas Ramírez con aportes de \$22.000.000 cada uno.

5.1.1. Requisitos legales

Para la constitución de la empresa serán necesarios varios requisitos legales exigidos por entidades gubernamentales dentro de los cuales se encuentran el registro de la cámara de comercio, uso del suelo, actividad comercial, entre otros.

5.1.1.1. Registro de la Cámara de Comercio. Se debe registrar el negocio ante la cámara de comercio con el objetivo de verificar que ningún otro establecimiento ejerza el oficio comercial bajo el nombre son el que se designará la empresa.

5.1.1.2. Uso del suelo. El cual es expedido por la secretaria de planeación y en el que se verifica que el uso del suelo del área urbana sea adecuado para la función que se requiere.

5.1.1.3. Actividad comercial. Se debe informar a planeación distrital sobre la apertura del establecimiento mediante una carta en la que se especifiquen la actividad comercial y los horarios de atención.

5.1.1.4. Registro sanitario. Este registro es expedido en la secretaria de salud con el fin de asegurar que el establecimiento cumpla con las normas de higiene legalmente establecidas por el gobierno. Un funcionario es el encargado de la verificación de las condiciones en las que realiza sus laborales comerciales el establecimiento.

5.1.1.5. Sayco Y Acinpro. Ley 23 de 1982 por la cual es requisito el pago de un impuesto anual por derechos de autor, a entidades comerciales que hagan uso de música.

5.1.1.6. Concepto técnico del cuerpo de bomberos. Es necesario solicitar una evaluación por parte del cuerpo de bomberos de la ciudad, con el objetivo de realizar una inspección y medir el grado de riesgo del negocio.

5.1.2. Cultura empresarial

5.1.2.1. Objetivos

- Realizar controles de calidad para ofrecer a los clientes los mejores productos y condiciones.
- Seleccionar adecuadamente los insumos para ofrecer productos de calidad.

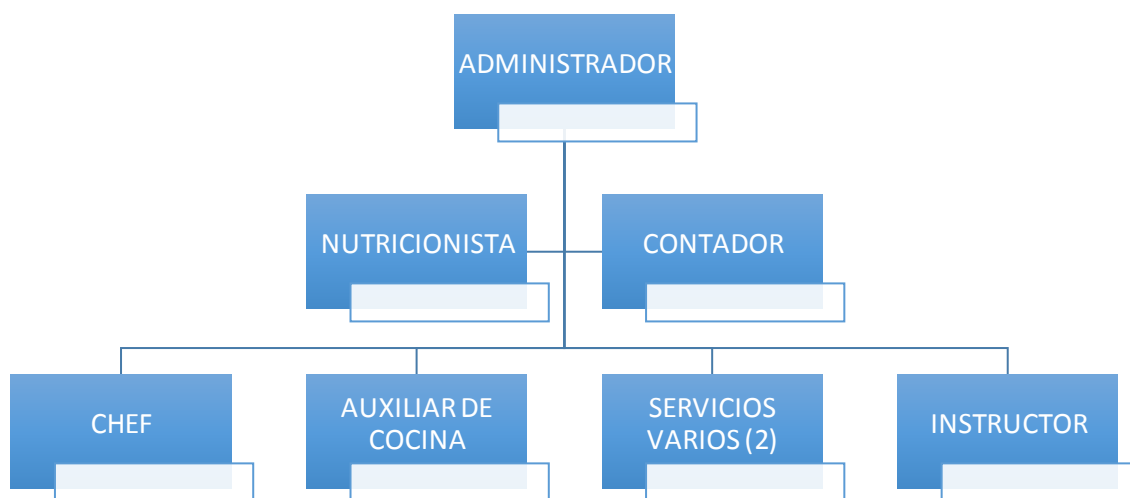
- Fomentar la creación de una comunidad de manera que tanto clientes como colaboradores de Gym&Food sientan orgullo de pertenecer a este.
- Crear un ambiente que genere motivación y gusto a los clientes, con buena higiene, música motivadora y colores vivos.
- Realizar competencias para compartir y motivar a los clientes y colaboradores de Gym&Food

5.1.2.2. **Políticas**

- Realizar la adquisición de los insumos necesarios los días martes de cada semana.
- Respetar a todos y cada uno de nuestros clientes y colaboradores.
- Brindar a nuestros clientes calidad y sinceridad por encima de la ganancia que se pueda obtener al no hacerlo.
- Cumplir a cabalidad con las obligaciones financieras.
- Mantener un espacio en condiciones higiénicas óptimas, organizado y agradable.
- Realizar una mejora continua para así ofrecer a nuestros clientes un mejor servicio.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

5.2.1. Organigrama



El contador y el nutricionista no harán parte de la planta fija del negocio, estos servicios se tercerizarán. El instructor y el chef deben estar debidamente capacitados para realizar sus funciones y ofrecer un buen servicio al cliente cumpliendo con los valores que Gym&Food establece.

5.2.2. Descripción de cargos

Cuadro 8. Descripción del cargo del administrador

Cargo	Administrador
Jefe inmediato:	Ninguno
Personas a cargo:	Todo el personal
Función principal:	ejercer control sobre las actividades a realizar, para así mantener la calidad y el buen servicio.

Funciones:

- Elaborar y realizar los pedidos de insumos y demás elementos necesarios para el funcionamiento del negocio.
- Realizar todos los días el arqueo y cuadro de caja.
- Estandarizar y mejorar los procesos por medio de revisiones periódicas.
- Realizar inventarios aleatorios para mantener el buen funcionamiento del negocio.
- Vigilar el cumplimiento de los valores, normas y políticas.
- Realizar alianzas clave para lograr una mayor penetración en el mercado.
- Verificar el cumplimiento y actualización de los objetivos y cultura empresarial del negocio.
- Tomar medidas en caso de incumplimiento de las políticas, valores o principios por parte de los colaboradores.
- Atender a las inquietudes de los clientes de manera adecuada.
- Realizar estudio de las ventas y ganancias mensuales.
- Capacitar a nuevos colaboradores.
- Identificar si existen desperdicios y como reducirlos.

Cuadro 9. Descripción del cargo del contador

Cargo	Contador
Jefe inmediato:	Administrador
Personas a cargo:	Ninguno
Función principal: describir, procesar y analizar todos los movimientos financieros realizados mensualmente, para así llevar un control de los estados financieros del negocio.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">- Mantener los libros contables actualizados.- Realizar y entregar informes del estado financiero del negocio.- Asesorar acerca de las obligaciones financieras del negocio.	

Cuadro 10. Descripción del cargo del nutricionista

Cargo	Nutricionista
Jefe inmediato:	Administrador
Personas a cargo:	Ninguno
Función principal: asesoramiento de las cantidades y alimentos que los clientes deben consumir para el cumplimiento de sus objetivos.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">- Asesorar junto con el chef la creación y preparación de las dietas.- Conocer los nuevos productos que puedan favorecer a los clientes.	

Cuadro 11. Descripción del cargo del Chef

Cargo	Chef
Jefe inmediato:	Administrador
Personas a cargo:	Auxiliar de cocina
Función principal: Realizar una adecuada preparación de los alimentos y a tiempo	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">- Mantener una higiene adecuada en todos los procedimientos de preparación- Adecuar los alimentos antes de su preparación.- Realizar una inspección de los alimentos antes de su preparación e informar si existen anomalías.- Mantener la zona de preparación de alimentos limpia.- Ayudar con el control de inventarios.- Ayudar a la identificación de desperdicios en su zona de trabajo.	

Cuadro 12. Descripción del cargo del auxiliar de cocina

Cargo	Auxiliar de cocina
Jefe inmediato:	Chef
Personas a cargo:	Ninguno
Función principal: Apoyo en las labores realizadas por el chef	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">- Lavar los utensilios de cocina luego de su uso.- Preparar alimentos cuando se requiera.- Ayudar con el control de inventarios.- Realizar una inspección de los alimentos antes de su preparación e informar si existen anomalías.- Mantener una buena higiene en las instalaciones del restaurante.- Manejar los residuos ocasionados por la preparación de los alimentos.- Servir mesas	

Cuadro 13. Descripción del cargo del Instructor

Cargo	Instructor
Jefe inmediato:	Administrador
Personas a cargo:	Ninguno
Función principal: generación de las rutinas teniendo en cuenta los objetivos de los clientes y acompañamiento en las mismas.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">- Mantener la higiene y organización en la zona de gimnasio.- Dar un servicio oportuno y con una buena actitud- Estar al tanto de las máquinas y elementos de la zona de gimnasio.- Informar de las posibles mejoras que puedan realizarse.- Mantener una buena relación con los clientes- Ser proactivo	

Cuadro 14. Descripción del cargo de servicios varios

Cargo	Servicios varios
Jefe inmediato:	Administrador
Personas a cargo:	Ninguno
Función principal: atender los pedidos de los clientes.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">- Responder llamadas.- Realizar la gestión para el envío de domicilios.- Mantener la higiene en las instalaciones.- Manejar los residuos generados en la zona de consumo de alimentos.- Atender pedidos- Servir mesas	

6. ANÁLISIS ESTRATEGICO.

6.1. FILOSOFÍA

6.1.1. Misión. La misión de Gym&Food es ofrecer a nuestros clientes un lugar en el cual puedan encontrar todo lo necesario para lograr sus objetivos, dándole distintas opciones en su alimentación con calidad en sus insumos y preparación, además de ejercicios que al integrarse potencian la salud y ayudan al logro de sus objetivos.

6.1.2. Visión. Para el 2019 Gym&Food estará en cada una de las ciudades principales del país, por su capacidad de personalización y buen servicio al cliente, además de la calidad en sus insumos y procedimientos.

6.1.3. Principios y valores.

Respeto. Fomentar el respeto en toda la organización ya sea con los clientes, proveedores, colaboradores u otros entes que intervengan en los procesos del negocio.

Compromiso. Realizar las labores encomendadas de la mejor manera y a tiempo, de manera que se logre inculcar en los colaboradores de la empresa la proactividad y en los clientes la confianza.

Trabajo en equipo. Lograr un buen trabajo en equipo para entregar al cliente calidad y a su vez haya un ambiente de trabajo agradable.

6.2. MATRICES MEFE Y MEFI

Las matrices EFI y EFE evalúan los factores internos y externos de una empresa, a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están presentes en el macroentorno y al interior de la organización.

6.2.1. Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) tuvo como resultado ponderado 2.65 como se muestra en la tabla 25, lo cual indica una buena oportunidad de mantenerse y crecer en el mercado.

Tabla 25. Matriz EFE.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
Factores externos	Ponderación	Clasificación	Resultado
Oportunidades			
abundancia de proveedores	0,15	2	0,3
crecimiento economico de la ciudad	0,15	3	0,45
demanda	0,2	4	0,8
alianzas	0,1	2	0,2
amenazas			0
congestion en el transporte	0,05	1	0,05
aumento en el costo de insumos	0,15	3	0,45
competencia	0,1	3	0,3
crecimiento de las tasas de interes	0,1	1	0,1
TOTAL		1	2,65

6.2.2. Matriz EFI

El resultado ponderado de la matriz EFI es de 2.7, con lo cual se puede concluir que las fortalezas del negocio superan a las debilidades como se puede ver en la tabla 26. La calidad de los servicios es la fortaleza con mayor ponderación, mientras que la inversión inicial representa la debilidad con mayor ponderación debido a su alto costo.

Tabla 26. Matriz EF

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
Factores internos	Ponderación	Clasificación	Resultado
fortalezas			
calidad de los productos	0,2	4	0,8
integración de servicios	0,15	3	0,45
variedad de productos	0,1	3	0,3
ambiente agradable	0,1	2	0,2
personalización de productos	0,1	4	0,4
debilidades			0
costo de la personalización	0,1	2	0,2
inversión inicial	0,15	1	0,15
contratación de personal capacitado	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,7

7. ESTUDIO FINANCIERO

El análisis financiero es usado con el objetivo de facilitar la toma de decisiones basándose en la disponibilidad de recursos y conociendo la situación financiera actual del negocio, además de permitir realizar pronósticos futuros. Este análisis también es utilizado para determinar la viabilidad de un plan de negocios y dar puesta en marcha al proyecto llevando un seguimiento de los procesos y el crecimiento de la empresa.⁴⁰

7.1. INVERSIÓN REQUERIDA

La inversión requerida hace referencia a la inversión necesaria para poner en marcha el negocio, definiendo las fuentes de financiación para la obtención de los recursos necesarios para la iniciación del negocio, ya sea capital propio, inversionistas, préstamos, etc.⁴¹

7.1.1. Inversión fija

7.1.1.1. Maquinaria y equipo.

Tabla 27. Inversión fija maquinaria y equipos restaurante

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Refrigerador	1	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000
nevera	1	\$ 970.000	\$ 970.000
Estufa	1	\$ 8.450.000	\$ 8.450.000

⁴⁰ GONZÁLEZ, Nora; LÓPEZ, Elvira; ACEVES, Jesús N. Que integra el estudio financiero en un plan de negocios., p.3. Disponible en: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudio_financiero.pdf

⁴¹ RAMIREZ, David N. contabilidad administrativa. 8 Edición. Mc Graw Hill., p. 415. Disponible en: <http://es.slideshare.net/6275914/contabilidad-administrativa-noel-padlla>.

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Licuadaora	2	\$ 180.000	\$ 360.000
Extractor	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Utensilios		\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Microondas	1	\$ 230.000	\$ 230.000
Bascula digital	1	\$ 43.000	\$ 43.000
Olla de presión 6 lt.	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Olla de 6 lt.	2	\$ 60.000	\$120.000
TOTAL			\$ 18.373.000

Tabla 28. Inversión fija maquinaria y equipos zona de acondicionamiento

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
Banco olímpico multiposición (BH3660B)	1	\$ 958.000	\$ 958.000
Máquina para sentadillas (soporte rk6102ce)	1	\$ 1.118.000	\$ 1.118.000
Máquina para fondos y dominadas (rk4201)	1	\$ 678.000	\$ 678.000
Banco de press militar Banco multiposición sub3001a	1	\$ 578.000	\$ 578.000
Barra olímpica	1	\$ 578.000	\$ 578.000
Barra ligera	3	\$ 237.000	\$ 711.000
Discos	2	\$ 42.400	\$ 84.800
	2	\$ 99.800	\$ 199.600

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
	4	\$ 121.800	\$ 487.200
	4	\$ 169.000	\$ 676.000
Trxs	3	\$ 171.800	\$515.400
Kettlebells (mancuernas rusas)	1	\$ 35800	\$ 35.800
	2	\$ 69800	\$ 139.600
	1	\$ 97000	\$ 97000
	1	\$ 129.000	\$ 129.000
Mancuernas encauchetadas	2	\$ 55.000	\$ 110.000
	2	\$107.800	\$ 215.600
	4	\$ 169.000	\$ 676.000
	4	\$217.800	\$ 871.200
Cuerda de batida	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Balones de peso en caucho	1	\$ 61.800	\$ 61.800
	1	\$ 123.800	\$ 123.800
Rack de discos estándar rk3321a	1	\$ 259.800	\$ 259.800
Rack para mancuernas en pirámide	1	\$ 313.000	\$ 313.000
Colchoneta	6	\$ 56.000	\$ 336.000
Elíptica 8.2SGAST	3	\$ 938.000	\$ 2.814.000
Piso en caucho 50x50x1	50	\$ 54.000	\$ 9.720.000
TOTAL sin inflación			\$ 22.736.600
TOTAL			\$ 24.259.952

Los precios descritos fueron tomados del portafolio del 2015, para 2016 se agregó un 6.77% correspondiente a la inflación de este año.

Tabla 29. Otra Maquinaria y equipo.

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Amplificadores de sonido	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
televisor	2	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
TOTAL			\$ 3.400.000

TOTAL DE INVERSIÓN FIJA PARA MAQUINARIA Y EQUIPO = \$ 46.032.952

7.1.1.2. Muebles y enseres

Tabla 30. Inversión fija muebles y enseres

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Sillas	48	\$ 75.000	\$ 3.600.000
Mesas	12	\$152.000	\$ 1.824.000
TOTAL			\$ 5.424.000

7.1.1.3. Equipos de oficina

Tabla 31. Inversión fija equipos de oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000
Teléfono	1	\$ 68.000	\$ 68.000
TOTAL			\$ 1.668.000

7.1.1.4. Adecuaciones.

El local se tomará en arriendo y será necesario realizar adecuaciones correspondientes a la iluminación, y cableado para hacer un uso óptimo de los equipos de cocina e implementos electrónicos, además de la creación de una división de drywall para la zona de preparación de alimentos.

Tabla 32. Inversión diferida en adecuaciones

ADECUACIÓN	COSTO
Infraestructura (barra, división en drywall)	\$ 3.000.000
Adecuaciones locativas (instalaciones de agua y luz)	\$ 2.000.000
TOTAL	\$ 5.000.000

7.1.1.5. Total inversión fija

Tabla 33. Total Inversión fija

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Equipos de oficina	\$ 1.668.000
Muebles y enseres	\$ 5.424.000
Maquinaria y equipos	\$ 46.032.952
Adecuaciones	\$ 5.000.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$58.124.952

7.1.2. Inversión diferida

Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan a un servicio intangible antes de iniciar las actividades comerciales. Las inversiones requeridas para la creación de Gym&Food serán diferidas a 5 años. Entre estos se tiene la creación

de un software para control de inventarios y facturación, el cual se instalará en el computador del restaurante y del gimnasio, así como adecuaciones del local, publicidad, entre otros.

Tabla 34. Inversión diferida

INVERSIÓN DIFERIDA	COSTO
Software	\$ 1.190.000
Publicidad	\$ 1.000.000
Gastos notariales	\$ 1.000.000
Nutricionista	\$ 1.000.000
TOTAL DIFERIDOS	\$ 4.190.000

El servicio del nutricionista tiene un costo inicial de \$ 1.000.000 correspondientes a la elaboración del menú y el ajuste del aporte calórico de los alimentos.

Se hará uso del software para restaurantes “POS Colombia”, el cual tiene un costo de \$ 1.190.000 y se usará para generar pedidos y controlar los inventarios principalmente.

7.1.2.1. Publicidad.

Tabla 35. Inversión diferida en publicidad

DESCRIPCION	COSTO
Redes sociales	\$ 200.000
Página web	\$ 800.000
TOTAL	\$ 1.000.000

7.1.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo se refiere a los costos y gastos de las operaciones necesarias para la producción de un bien o servicio en el primer mes de operación.

Tabla 36. Inversión capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	COSTO
Insumos	\$ 9.807.056
Nómina	\$ 5.440.661
Mano de obra indirecta	\$ 1.240.000
Arriendo	\$ 4.800.000
Servicios públicos	\$ 2.030.527
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 23.318.244

Para determinar el costo del capital de trabajo, se deben calcular los costos correspondientes a insumos, nomina, mano de obra indirecta, arriendo y servicios públicos.

7.1.3.1. Insumos.

Tabla 37. Inversión capital de trabajo para insumos.

DESCRIPCION	COSTO	UNIDADES MENSUALES	TOTAL
Desayuno	\$ 2.600	130	\$ 338.000
Almuerzo	\$ 3.846	770	\$ 2.961.489
Cena	\$ 3.439	612	\$ 2.104.742
Jugos	\$ 800	316	\$ 252.800
Merienda	\$ 1.600	316	\$ 505.600
Suplementos	\$ 114.000	6	\$ 684.000
TOTAL			\$ 6.846.631

7.1.3.2. Nómina.

Tabla 38. Nómina del administrador.

Descripción	Porcentaje	costo
Salario básico		\$ 1.000.000
Auxilio de transporte		\$ 77.700
prima	0.833	\$ 83.000
vacaciones	0.0417	\$ 41.700
cesantías	0.0833	\$ 83.300
interés	0.0099	\$9.900
ICBF	0.03	\$ 30.000
Sena	0.02	\$ 20.000
Cajas de compensación	0.04	\$ 40.000
Salud	0.085	\$ 85.000
Pensión	0.12	\$ 120.000
Riesgos profesionales	0.005	\$ 5.000
TOTAL		\$1.595.900

Tabla 39. Nómina para el Chef

Descripción	Porcentaje	costo
Salario básico		\$ 1.000.000
Auxilio de transporte		\$ 77.700
prima	0.833	\$ 83.000
vacaciones	0.0417	\$ 41.700
cesantías	0.0833	\$ 83.300
interés	0.0099	\$9.900
ICBF	0.03	\$ 30.000
Sena	0.02	\$ 20.000
Cajas de compensación	0.04	\$ 40.000
Salud	0.085	\$ 85.000
Pensión	0.12	\$ 120.000
Riesgos profesionales	0.005	\$ 5.000
TOTAL		\$1.595.900

Tabla 40. Nómina para el instructor

Descripción	Porcentaje	costo
Salario básico		\$ 689.455
Auxilio de transporte		\$ 77.700
prima	0.833	\$ 57.432
vacaciones	0.0417	\$ 28.750
cesantías	0.0833	\$ 57.432
interés	0.0099	\$ 6.826
ICBF	0.03	\$ 20.684
Sena	0.02	\$ 13.789
Cajas de compensación	0.04	\$ 27.578
Salud	0.085	\$ 58.604
Pensión	0.12	\$ 82.735
Riesgos profesionales	0.005	\$ 3.447
TOTAL		\$1.124.431

Tabla 41. Nómina para el auxiliar de cocina.

Descripción	Porcentaje	costo
Salario básico		\$ 689.455
Auxilio de transporte		\$ 77.700
prima	0.833	\$ 57.432
vacaciones	0.0417	\$ 28.750
cesantías	0.0833	\$ 57.432
interés	0.0099	\$ 6.826
ICBF	0.03	\$ 20.684
Sena	0.02	\$ 13.789
Cajas de compensación	0.04	\$ 27.578
Salud	0.085	\$ 58.604
Pensión	0.12	\$ 82.735
Riesgos profesionales	0.005	\$ 3.447
TOTAL		\$1.124.431

7.1.3.3. Mano de obra indirecta.

Se contratará al contador y al nutricionista por prestación de servicios ya que vincularlos dentro de la empresa generaría costos que no se verían reflejados en la cadena de valor, teniendo en cuenta que sus servicios no son requeridos de tiempo completo.

Tabla 42. Inversión capital de trabajo para mano de obra indirecta.

DESCRIPCION	COSTO
Contador	\$ 300.000
Nutricionista	\$ 250.000
Auxiliar de servicios varios (2)	\$ 690.000
TOTAL	\$ 1.240.000

7.1.3.4. Servicios.

El canon de servicios públicos se halló a partir de un estudio realizado por Alberto Villanueva González, con el apoyo de ministerio de comercio, industria y turismo, Fontur Colombia y la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, en donde se encontró que en promedio los restaurantes colombianos gastan el 2.03%, 2.98% y 1.09% de la utilidad bruta, en los servicio de agua, luz y gas, respectivamente.

Tabla 43. Inversión de capital de trabajo para servicios públicos

SERVICIO	COSTO
Agua	\$ 702.009
Luz	\$ 877.512
Gas	\$ 351.004
Internet y televisión	\$100.000
TOTAL	\$ 2.030.527

7.1.4. Inversión total requerida

Tabla 44. Inversión total requerida

DESCRIPCION	VALOR
Activos fijos	\$ 58.124.952
Capital de trabajo	\$ 23.318.244
Inversión diferida	\$ 4.190.000
TOTAL	\$ 85.633.196

7.1.5. Fuentes de financiamiento

La primera opción de financiamiento es el Fondo Emprender, para lo cual se ajustará el proyecto al formato entregable estipulado por la entidad. En caso de que el proyecto no sea aceptado, se hará necesaria la adquisición de un préstamo con las siguientes características:

Monto: \$ 42.000.000

Banco BBVA

Tasa efectiva anual: 17.9%

Tasa efectiva mensual: 1.38%

Cuota fija: \$1.034.166.97

Las tasas fueron tomadas de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Tabla 45. Amortización de la deuda

Periodos	Saldo inicial	Interés	Capital	cuota fija	Saldo final	Intereses anuales
0					\$42.000.000,00	
1	\$42.000.000,00	\$580.020,00	\$454.146,97	\$1.034.166,97	\$41.545.853,03	
2	\$41.545.853,03	\$573.748,23	\$460.418,74	\$1.034.166,97	\$41.085.434,29	
3	\$41.085.434,29	\$567.389,85	\$466.777,12	\$1.034.166,97	\$40.618.657,17	
4	\$40.618.657,17	\$560.943,66	\$473.223,31	\$1.034.166,97	\$40.145.433,85	

Periodos	Saldo inicial	Interés	Capital	cuota fija	Saldo final	Intereses anuales
5	\$40.145.433,85	\$554.408,44	\$479.758,53	\$1.034.166,97	\$39.665.675,32	
6	\$39.665.675,32	\$547.782,98	\$486.383,99	\$1.034.166,97	\$39.179.291,33	
7	\$39.179.291,33	\$541.066,01	\$493.100,96	\$1.034.166,97	\$38.686.190,37	
8	\$38.686.190,37	\$534.256,29	\$499.910,68	\$1.034.166,97	\$38.186.279,69	
9	\$38.186.279,69	\$527.352,52	\$506.814,45	\$1.034.166,97	\$37.679.465,24	
10	\$37.679.465,24	\$520.353,42	\$513.813,56	\$1.034.166,97	\$37.165.651,69	
11	\$37.165.651,69	\$513.257,65	\$520.909,32	\$1.034.166,97	\$36.644.742,37	
12	\$36.644.742,37	\$506.063,89	\$528.103,08	\$1.034.166,97	36.116.639,29	\$6.526.642,93
13	\$36.116.639,29	\$498.770,79	\$535.396,18	\$1.034.166,97	35.581.243,11	
14	\$35.581.243,11	\$491.376,97	\$542.790,00	\$1.034.166,97	35.038.453,10	
15	\$35.038.453,10	\$483.881,04	\$550.285,93	\$1.034.166,97	34.488.167,17	
16	\$34.488.167,17	\$476.281,59	\$557.885,38	\$1.034.166,97	33.930.281,79	
17	\$33.930.281,79	\$468.577,19	\$565.589,78	\$1.034.166,97	33.364.692,01	
18	\$33.364.692,01	\$460.766,40	\$573.400,57	\$1.034.166,97	32.791.291,44	
19	\$32.791.291,44	\$452.847,73	\$581.319,24	\$1.034.166,97	32.209.972,20	
20	\$32.209.972,20	\$444.819,72	\$589.347,25	\$1.034.166,97	31.620.624,95	
21	\$31.620.624,95	\$436.680,83	\$597.486,14	\$1.034.166,97	31.023.138,81	
22	\$31.023.138,81	\$428.429,55	\$605.737,42	\$1.034.166,97	30.417.401,38	
23	\$30.417.401,38	\$420.064,31	\$614.102,66	\$1.034.166,97	29.803.298,73	
24	\$29.803.298,73	\$411.583,56	\$622.583,41	\$1.034.166,97	29.180.715,31	\$5.474.079,67
25	\$29.180.715,31	\$402.985,68	\$631.181,29	\$1.034.166,97	28.549.534,02	
26	\$28.549.534,02	\$394.269,06	\$639.897,91	\$1.034.166,97	27.909.636,11	
27	\$27.909.636,11	\$385.432,07	\$648.734,90	\$1.034.166,97	27.260.901,22	
28	\$27.260.901,22	\$376.473,05	\$657.693,92	\$1.034.166,97	26.603.207,29	
29	\$26.603.207,29	\$367.390,29	\$666.776,68	\$1.034.166,97	25.936.430,62	
30	\$25.936.430,62	\$358.182,11	\$675.984,86	\$1.034.166,97	25.260.445,75	
31	\$25.260.445,75	\$348.846,76	\$685.320,21	\$1.034.166,97	24.575.125,54	
32	\$24.575.125,54	\$339.382,48	\$694.784,49	\$1.034.166,97	23.880.341,05	
33	\$23.880.341,05	\$329.787,51	\$704.379,46	\$1.034.166,97	23.175.961,59	
34	\$23.175.961,59	\$320.060,03	\$714.106,94	\$1.034.166,97	22.461.854,65	
35	\$22.461.854,65	\$310.198,21	\$723.968,76	\$1.034.166,97	21.737.885,89	
36	\$21.737.885,89	\$300.200,20	\$733.966,77	\$1.034.166,97	21.003.919,13	\$4.233.207,46
37	\$21.003.919,13	\$290.064,12	\$744.102,85	\$1.034.166,97	20.259.816,28	
38	\$20.259.816,28	\$279.788,06	\$754.378,91	\$1.034.166,97	19.505.437,37	
39	\$19.505.437,37	\$269.370,09	\$764.796,88	\$1.034.166,97	18.740.640,49	
40	\$18.740.640,49	\$258.808,25	\$775.358,73	\$1.034.166,97	17.965.281,77	
41	\$17.965.281,77	\$248.100,54	\$786.066,43	\$1.034.166,97	17.179.215,34	
42	\$17.179.215,34	\$237.244,96	\$796.922,01	\$1.034.166,97	16.382.293,33	

Periodos	Saldo inicial	Interés	Capital	cuota fija	Saldo final	Intereses anuales
43	\$16.382.293,33	\$226.239,47	\$807.927,50	\$1.034.166,97	15.574.365,83	
44	\$15.574.365,83	\$215.081,99	\$819.084,98	\$1.034.166,97	14.755.280,85	
45	\$14.755.280,85	\$203.770,43	\$830.396,54	\$1.034.166,97	13.924.884,31	
46	\$13.924.884,31	\$192.302,65	\$841.864,32	\$1.034.166,97	13.083.019,99	
47	\$13.083.019,99	\$180.676,51	\$853.490,46	\$1.034.166,97	12.229.529,53	
48	\$12.229.529,53	\$168.889,80	\$865.277,17	\$1.034.166,97	11.364.252,36	\$2.770.336,88
49	\$11.364.252,36	\$156.940,33	\$877.226,65	\$1.034.166,97	10.487.025,72	
50	\$10.487.025,72	\$144.825,83	\$889.341,15	\$1.034.166,97	9.597.684,57	
51	\$9.597.684,57	\$132.544,02	\$901.622,95	\$1.034.166,97	8.696.061,62	
52	\$8.696.061,62	\$120.092,61	\$914.074,36	\$1.034.166,97	7.781.987,26	
53	\$7.781.987,26	\$107.469,24	\$926.697,73	\$1.034.166,97	6.855.289,54	
54	\$6.855.289,54	\$94.671,55	\$939.495,42	\$1.034.166,97	5.915.794,12	
55	\$5.915.794,12	\$81.697,12	\$952.469,85	\$1.034.166,97	4.963.324,26	
56	\$4.963.324,26	\$68.543,51	\$965.623,46	\$1.034.166,97	3.997.700,80	
57	\$3.997.700,80	\$55.208,25	\$978.958,72	\$1.034.166,97	3.018.742,08	
58	\$3.018.742,08	\$41.688,83	\$992.478,14	\$1.034.166,97	2.026.263,94	
59	\$2.026.263,94	\$27.982,70	\$1.006.184,27	\$1.034.166,97	1.020.079,67	
60	\$1.020.079,67	\$14.087,30	\$1.020.079,67	\$1.034.166,97	- 0,00	\$1.045.751,28

7.2. INGRESOS Y EGRESOS

7.2.1. Depreciación

Tabla 46. Depreciación activos fijos

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	DEPRECIACION (años)	MENSUAL	ANUAL
Equipos de oficina	\$ 1.668.000	5	\$27.800	\$333.600
Muebles y enseres	\$ 8.824.000	10	\$73.533	\$882.400
Maquinaria y equipos	\$ 42.632.952	10	\$355.274	\$4.263.295
Adecuaciones	\$ 5.000.000	10	\$ 500.000	\$6.000.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 58.124.952		\$956.608	\$11.479.295

7.2.2. Amortización de diferidos

Tabla 47. Amortización diferidos

INVERSIÓN DIFERIDA	COSTO	AÑOS	COSTO ANUAL
TOTAL DIFERIDOS	\$ 4.190.000	5	\$ 838.000

El presupuesto de ingresos se halló a partir de las proyecciones de ventas de las comidas, suplementos e inscripciones al gimnasio, mencionadas en el estudio de mercado (tabla 7, 18 y 19).

Tabla 48. Ingresos y egresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
	año 1	año2	año 3	año 4	año 5
Ventas presupuestadas	\$421.205.939	\$442.266.236	\$464.379.548	\$487.598.525	\$511.978.452
PRESUPUESTO DE EGRESOS					
Gastos administración y ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nomina	\$ 65.287.934	\$ 67.377.148	\$ 69.533.217	\$ 71.758.279	\$ 74.054.544
Aseo	\$ 720.000	\$ 743.040	\$ 766.817	\$ 791.355	\$ 816.679
Depreciación	\$11.479.295	\$11.479.295	\$11.479.295	\$11.479.295	\$11.479.295
Amortización	\$838.000	\$838.000	\$838.000	\$838.000	\$838.000
TOTAL	\$78.325.229	\$80.437.483	\$82.617.329	\$84.866.930	\$87.188.518
Costos Fijos	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Arriendo	\$57.600.000	\$59.443.200	\$61.345.382	\$63.308.435	\$65.334.305
Servicios	\$24.366.327	\$25.146.049	\$25.950.723	\$26.781.146	\$27.638.142
Mantenimiento	\$600.000	\$619.200	\$639.014	\$659.463	\$680.566
TOTAL fijos	\$82.566.327	\$85.208.449	\$87.935.119	\$90.749.043	\$93.653.013
TOTAL CIF	160.891.556	165.645.932	170.552.449	175.615.973	180.841.531

Costos Variables	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Insumos	208.196.998	\$218.606.848	\$229.537.190	\$241.014.049	\$253.064.752
Mano de obra	14.880.000	\$15.356.160	\$15.847.557	\$16.354.679	\$16.878.029
TOTAL	\$223.076.998	\$233.963.008	\$245.384.747	\$257.368.728	\$269.942.781
Total Costos fijo y variables	\$305.643.324	\$319.171.457	\$333.319.867	\$348.117.772	\$363.595.793

7.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 49. Punto de equilibrio

	BIMESTRE						% participacion	margen	margen de ponderacion	PUNTO DE EQUILIBRIO		
	1	2	3	4	5	6						
Desayuno	346	518	622	684	753	828	3751	5%	\$ 2.400	\$ 126	43.873	2306
Almuerzo	2054	4931	5917	6508	7159	7875	34444	48%	\$ 4.154	\$ 2.005		21175
Cena	1632	2938	3525	3878	4265	4692	20930	29%	\$ 2.561	\$ 751		12867
Merienda	845	1014	1217	1338	1472	1619	7504	11%	\$ 2.400	\$ 252		4613
Jugos	845	507	608	669	736	810	4175	6%	\$ 1.200	\$ 70		2566
suplementos	29	32	35	39	42	47	224	0,3%	\$ 57.000	\$ 179		138
gimnasio	34	41	49	59	71	85	338	0,5%	\$ 60.000	\$ 284		208
	5785	9907	11889	13078	14385	15824	71365	100%		\$ 3.667		

El punto de equilibrio hace referencia a la cantidad de productos que se deben vender para cubrir los costos fijos de la empresa, es decir que en este punto no existen pérdidas ni ganancias.

El punto de equilibrio para cada producto se halló a partir del porcentaje de participación de cada producto, multiplicado por el residuo de los costos fijos divididos por el margen total de ponderación, 43.873. Lo que dió como resultado 2.306 desayunos, 21.175 almuerzos, 12.867 cenas, 4.613 meriendas y 2.566 jugos, 138 suplementos y 208 inscripciones al gimnasio, anualmente.

7.4. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El objetivo de la elaboración del flujo de caja es conocer los ingresos y egresos generados por la empresa en un lapso de 5 años, en este se conoce el monto total con el que se comienza las actividades comerciales y el monto al finalizar el año.

Tabla 50. Flujo de caja proyectado

DESCRIPCIÓN	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ventas		421.205.939	442.266.236	464.379.548	487.598.525	511.978.452
recursos propios	44.000.000					
crédito	42.000.000					
ENTRADAS	86.000.000	421.205.939	442.266.236	464.379.548	487.598.525	511.978.452
activos fijos	58.124.952					
diferidos	4.190.000					
costo de producción		305.643.324	319.171.457	333.319.867	348.117.772	363.595.793
Gastos de administración y ventas		\$78.325.229	\$80.437.483	\$82.617.329	\$84.866.930	\$87.188.518
intereses		\$6.526.643	\$5.474.080	\$4.233.207	\$2.770.337	\$1.045.751
impuesto		\$10.748.760	\$13.014.126	\$15.473.201	\$18.145.220	\$21.051.936
reserva legal		\$1.996.198	\$2.416.909	\$2.873.594	\$3.369.827	\$3.909.645
SALIDAS	62.314.952	403.240.155	420.514.054	438.517.198	457.270.086	476.791.644
ENTRADAS-SALIDAS	23.685.048	\$17.965.784	\$21.752.182	\$25.862.350	\$30.328.440	\$35.186.807
(+)depreciación		\$11.479.295	\$11.479.295	\$11.479.295	\$11.479.295	\$11.479.295
(+)amortización diferidos		\$838.000	\$838.000	\$838.000	\$838.000	\$838.000
(+)reserva legal		\$1.996.198	\$2.416.909	\$2.873.594	\$3.369.827	\$3.909.645
(-)pago a capital		\$5.883.361	\$6.935.924	\$8.176.796	\$9.639.667	\$11.364.252
saldo neto	23.685.048	\$26.395.917	\$29.550.462	\$32.876.443	\$36.375.895	\$40.049.495
recuperación de la inversión						
inversión residual de activos						
total flujo		\$26.395.917	\$29.550.462	\$32.876.443	\$36.375.895	\$40.049.495
saldo inicial		\$23.685.048	\$50.080.965	\$79.631.427	\$112.507.870	\$148.883.765
saldo final	21.685.048	\$44.474.191	\$70.298.224	\$99.321.740	131.711.000	167.632.555

7.5. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados permite conocer las utilidades generadas por la empresa durante un periodo de 5 años, además de servir de base para los índices de rentabilidad.

Tabla 51. Estado de resultados

DESCRIPCION	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas	\$421.205.939	\$442.266.236	\$464.379.548	\$487.598.525	\$511.978.452
Costos de Producción	\$305.643.324	\$319.171.457	\$333.319.867	\$348.117.772	\$363.595.793
Utilidad Bruta	\$115.562.615	\$123.094.779	\$131.059.681	\$139.480.754	\$148.382.658
Gasto de Admón. y Ventas	\$78.325.229	\$80.437.483	\$82.617.329	\$84.866.930	\$87.188.518
Utilidad Operacional	\$37.237.386	\$42.657.296	\$48.442.352	\$54.613.823	\$61.194.140
Intereses	\$6.526.643	\$5.474.080	\$4.233.207	\$2.770.337	\$1.045.751
Utilidad Antes Impuestos	\$30.710.743	\$37.183.217	\$44.209.145	\$51.843.487	\$60.148.388
Impuestos (35%)	\$10.748.760	\$13.014.126	\$15.473.201	\$18.145.220	\$21.051.936
Utilidad Liquida	\$19.961.983	\$24.169.091	\$28.735.944	\$33.698.266	\$39.096.452
Reserva Legal (10%)	\$1.996.198	\$2.416.909	\$2.873.594	\$3.369.827	\$3.909.645
Utilidad Neta	\$17.965.784	\$21.752.182	\$25.862.350	\$30.328.440	\$35.186.807

7.6. BALANCE GENERAL

El balance general permite conocer cuáles son los activos, pasivos y patrimonio de una empresa.

Tabla 52. Balance general

DESCRIPCION	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
caja	84.000.000	44.474.191	70.298.224	99.321.740	131.711.000	167.632.555
cuentas por cobrar						
ACTIVO CORRIENTE	86.000.000	50.080.965	79.631.427	112.507.870	148.883.765	188.933.260
activos fijos	86.000.000	50.080.965	79.631.427	112.507.870	148.883.765	188.933.260
maquinaria y equipo						
depreciación acumulada						
ACTIVO FIJO		\$58.124.952	\$58.124.952	\$58.124.952	\$58.124.952	\$58.124.952
otros activos		\$11.479.295	\$22.958.590	\$34.437.886	\$45.917.181	\$57.396.476
inversiones diferidas		\$46.645.657	\$35.166.362	\$23.687.066	\$12.207.771	\$728.476
amortización diferidos						
TOTAL OTRO ACTIVOS		\$4.190.000	\$4.190.000	\$4.190.000	\$4.190.000	\$4.190.000
TOTAL ACTIVO		\$838.000	\$1.676.000	\$2.514.000	\$3.352.000	\$4.190.000
		\$3.352.000	\$2.514.000	\$1.676.000	\$838.000	\$-
PASIVOS	86.000.000	100.078.622	117.311.789	137.870.937	161.929.536	189.661.736
PASIVO CORRIENTE						
cuentas por pagar						
obligaciones bancarias						
impuestos						
TOTAL PASIVO	42.000.000	\$36.116.639	\$29.180.715	\$21.003.919	\$11.364.252	-\$0
		\$10.748.760	\$13.014.126	\$15.473.201	\$18.145.220	\$21.051.936
PATRIMONIO	42.000.000	\$46.865.399	\$42.194.841	\$36.477.120	\$29.509.473	\$21.051.936
capital social						
reserva legal						
Utilidad	44.000.000	\$44.000.000	\$44.000.000	\$44.000.000	\$44.000.000	\$44.000.000
utilidades acumuladas		\$1.996.198	\$4.413.107	\$7.286.702	\$10.656.528	\$14.566.174
TOTAL PATRIMONIO		\$17.965.784	\$21.752.182	\$25.862.350	\$30.328.440	\$35.186.807
TOTAL PAS + PATRI	84.000.000	99.471.848	117.978.585	139.684.806	164.756.771	193.361.031

8. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Impacto puede definirse como las causas o consecuencia previstas o imprevistas de la realización de un proyecto a corto, mediano o largo plazo.

8.1. IMPACTO SOCIAL.

El objetivo de medir el impacto social es conocer si habrá un cambio positivo o negativo dentro de la población objetivo. Aunque es complejo lograr los resultados deseados, ya que existen diversos factores sociales que pueden impedir el cumplimiento de los mismos, Gym&Food tiene como objetivo el promover una alimentación saludable, para así a mediano plazo lograr el mejoramiento de la salud del mercado potencial, lo cual tendrá un impacto social positivo en el sector salud de la ciudad. Además la creación del negocio traerá consigo la generación de empleos directos e indirectos en la ciudad, con lo que se disminuirá la tasa de desempleo.

Uno de los valores que serán inculcados en Gym&Food es la colaboración por quienes lo necesitan, es por esto que se pretende hacer un buen uso de los desechos orgánicos generados por los clientes para ayudar a los menos necesitados y a su vez disminuir el impacto ambiental, llevando estos desechos a refugios de animales donde puedan ser necesarios con el fin de ayudar a su causa y a su vez crear conciencia en la comunidad.

8.2. IMPACTO AMBIENTAL.

En la ciudad de Bucaramanga no existe la necesidad de obtener una licencia ambiental para la creación de un restaurante o gimnasio. Sin embargo es un tema

de responsabilidad el análisis de este impacto, en la medida que exista. Para determinarlo se utilizó la matriz de leopold.

8.2.1. Matriz de Leopold. La matriz de Leopold tiene como objetivo analizar los impactos ambientales generados por una actividad, dándoles a estos calificaciones que van desde -10 hasta +10. Esta matriz es totalmente subjetiva.

Magnitud: 1-10 Importancia: 1-10			ACCIONES CON POSIBLES EFECTOS													
			1. Implementación					2. Operación							Total Acción 2	Total Acciones
Valoración	Magnitud: 10 = Grande, 5 = Mediano, 1 = Pequeña	Importancia 1 = Nada, 10 = Alta	Adecuación	Transporte de maquinaria, equipos, muebles y enseres	Organización y limpieza del local	Residuos sólidos	Total Acción 1	Adquisición y transporte de insumos	Preparación de alimentos	Residuos orgánicos e inorgánicos	Energía eléctrica consumida por uso de maquinarias	Ruido	Reciclaje			
FACTORES AMBIENTALES	A. Características físicas y químicas	1. Agua	Superficial	-1/9	-1/9		-18	-3/9	-1/7	-1/7			3/9	-14	-32	
			Calidad			-2/9	-18		-2/9						-18	-36
		2. Atmósfera	Calidad		-1/7		-7	-1/7	-1/7						-14	-21
			Temperatura		-1/7		-7	-2/7	-1/3						-17	-24
	B. Condiciones biológicas	1. Flora	Productos agrícolas				0	-3/6							-18	-18
			Animales				0	-3/6							-18	-18
		2. Fauna	Peces				0	-2/6							-12	-12
	C. Factores culturales	1. Uso de la tierra	Área Comercial	-1/4			-4								0	-4
			Agricultura				0	-3/6							-18	-18
			Empleo	2/8	2/8	2/8	48	4/8	6/8						80	128
Salud y seguridad						-9	-2/8	4/8	-3/9			-1/9	2/8	-4	-13	
3. Facilidades y actividades humanas		Red de transporte		-1/5		-5	-2/5						3/8	14	9	
		Manejo de residuos	4/7		1/7	56		4/7	3/7				3/8	73	129	
		Redes de servicios	-1/8		-1/8	-16		-3/8		-3/8				-48	-64	
TOTALES							20						-14	6		

Se encontró que los factores más afectados del proyecto son el agua y las redes de servicios. Por lo cual se debe realizar un plan de acción para reducir el impacto ambiental generado en estos.

FACTORES	PLAN DE ACCION
Agua	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un adecuado reciclaje de los residuos. - Evitar el uso innecesario de agua. - Reutilizar el agua que no contenga demasiada suciedad en el lavado exterior del establecimiento
Red de servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Apagar los equipos y maquinas en los momentos que no sean requeridos. - Comprar maquinaria y equipos ahorradores.

El impacto ambiental será reducido por medio de acciones como el reciclaje, con lo cual se contará con contenedores dispuestos para los desechos renovables y no renovables que genere el establecimiento, además de realizar una producción limpia de manera que se reduzcan los riesgos para los clientes y se aumente la eficiencia del servicio. Como se mencionó anteriormente se pretende hacer buen uso de los desechos orgánicos llevándolos a refugios de animales o lugares que requieran de estos recursos.

8.3. EVALUACION FINANCIERA

La evaluación financiera se realiza a partir del análisis de los indicadores financieros TIR, VPN, y el periodo de recuperación de la inversión.

8.3.1. Escenario óptimo

Valor Presente Neto y TIR.

A partir del flujo neto de caja y por medio de fórmulas de Excel se halló el valor presente neto y la TIR (tasa interna de retorno), correspondientes a:

VPN= \$ 36.831.527

TIR= 24.4%

Se pudo analizar que $VPN > 0$ en un periodo de 5 años, por lo cual es un proyecto financieramente rentable.

Por otra parte la TIR tuvo un porcentaje del 24.4%, con lo que se puede concluir que por cada peso invertido se tendrá una rentabilidad del 24% en un periodo de 5 años; tasa atractiva frente a las tasa del DTF y la tasa mínima de retorno del 6.74% y 18% respectivamente, obtenidas de la página del banco de la republica.

Periodo de recuperación de la inversión.

Para hallar el periodo de recuperación de la inversión se analizaron los flujos netos de caja y se halló su valor en el presente.

Tabla 53. Recuperación de la inversión

años	flujo de caja presente	acumulado	amortización
0			-\$86.000.000
1	\$23.996.288	\$23.996.288	-\$62.003.712
2	\$24.421.869	\$48.418.158	-\$37.581.842
3	\$24.700.558	\$73.118.716	-\$12.881.284
4	\$24.845.226	\$97.963.942	\$11.963.942
5	\$24.867.586	\$122.831.527	\$36.831.527
	faltante	\$12.881.284	
	porcentaje	0,518461137	
	años de recuperación	3,518461137	

Se analizó que para el 3 año la inversión se habría recuperado en un 85%, así que se halló la cantidad faltante de recuperación de la inversión correspondiente a \$ 12.881.284, y se dividió por el flujo de caja neto correspondiente al 4 año, \$24.845.226, dando como resultado, 0.51, con lo cual se pudo concluir que la inversión se recuperará en su totalidad en 3.51 años.

Indicadores financieros.

Los indicadores financieros tienen varios objetivos, para los inversionistas es una manera práctica y rápida de identificar el estado de una empresa y el riesgo de invertir. Para la empresa es una herramienta que sirve para analizar las posibles condiciones futuras

Tabla 54. Indicadores financieros

INDICADOR	FORMULA	OPERACIÓN	RESULTADO
Endeudamiento	Pasivo Total	46.865.399	46,83%
	Activo total	100.078.622	
Solvencia	Patrimonio	63.961.983	63,91%
	Activo total	100.078.622	
Potencial Utilidad	Utilidad Neta	17.965.784	17,95%
	Activo total	100.078.622	
Retorno Inversión	Utilidad Neta	17.965.784	20,89%
	Capital Contable	86.000.000	
Capital de Trabajo	Activo C. - Pasivo C.	50.080.965	39.332.205
	pasivo c	10.748.760	
Solidez	Activo total	100.078.622	47%
	Pasivo Total	46.865.399	

A partir de los indicadores se puede analizar que existe un bajo riesgo de inversión.

8.3.2. Escenario optimista

Para el escenario optimista se mantuvo el mismo 40% de las ventas máximas del escenario óptimo para el primer bimestre, pero se aumentó en un 80% las ventas para el segundo bimestre, y hubo aumentos del 20%, 10%, 0,5% y 0%, para los siguientes bimestres.

Con lo cual se obtuvieron los siguientes indicadores.

VPN= \$ 95.701.585

TIR= 44.9%

Periodo de recuperación de la inversión.

años	flujo de caja presente	acumulado	amortización
0			-\$86.000.000
1	\$36.839.626	\$36.839.626	-\$49.160.374
2	\$36.707.268	\$73.546.894	-\$12.453.106
3	\$36.451.781	\$109.998.675	\$23.998.675
4	\$36.085.053	\$146.083.728	\$60.083.728
5	\$35.617.857	\$181.701.585	\$95.701.585
	faltante	-\$23.998.675	
	porcentaje	-0,66505859	
	años de recuperación	2,33494141	

Indicadores financieros.

INDICADOR	FORMULA	OPERACIÓN	RESULTADO
Endeudamiento	Pasivo Total	54.472.607	47,70%
	Activo total	114.206.293	
Solvencia	Patrimonio	78.089.654	68,38%
	Activo total	114.206.293	
Potencial Utilidad	Utilidad Neta	30.680.689	26,86%
	Activo total	114.206.293	
Retorno Inversión	Utilidad Neta	30.680.689	35,68%
	Capital Contable	86.000.000	
Capital de Trabajo	Activo C. - Pasivo C.	64.208.637	45.852.669
	pasivo c	18.355.968	
Solidez	Activo total	114.206.293	48%
	Pasivo Total	54.472.607	

8.3.3. Escenario pesimista. El escenario pesimista se halló con un 40%, 30%, 20%, 10%, 10%, 10%, 10%, en cada uno de los bimestres y se observaron los siguientes indicadores financieros.

VPN= -\$ 15.720.339

TIR= 4%

Periodo de recuperación de la inversión.

años	flujo de caja presente	acumulado	amortización
0			-\$86.000.000
1	\$12.531.354	\$12.531.354	-\$73.468.646
2	\$13.454.994	\$25.986.347	-\$60.013.653
3	\$14.210.529	\$40.196.876	-\$45.803.124
4	\$14.811.705	\$55.008.581	-\$30.991.419
5	\$15.271.080	\$70.279.661	-\$15.720.339
	faltante	\$45.803.124	
	porcentaje	3,09235994	
	años de recuperación	6,09235994	

Indicadores financieros.

INDICADOR	FORMULA	OPERACIÓN	RESULTADO
Endeudamiento	Pasivo Total	40.074.630	45,82%
	Activo total	87.467.194	
Solvencia	Patrimonio	51.350.555	58,71%
	Activo total	87.467.194	
Potencial Utilidad	Utilidad Neta	6.615.499	7,56%
	Activo total	87.467.194	
Retorno Inversión	Utilidad Neta	6.615.499	7,69%
	Capital Contable	86.000.000	
Capital de Trabajo	Activo C. - Pasivo C.	37.469.537	33.511.546
	pasivo c	3.957.991	
Solidez	Activo total	87.467.194	46%
	Pasivo Total	40.074.630	

CONCLUSIONES

Es financieramente viable la implementación del proyecto comenzando con un 30% de las ventas máximas, pero es necesaria la ejecución de las estrategias publicitarias para tener una mayor penetración en el mercado, debido a que la cantidad de unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio son elevadas.

Teniendo en cuenta la proyección de ventas se encontró que la capacidad instalada responde a la demanda para un periodo de alrededor de 10 años, por lo tanto se podrán realizar reinversiones o nuevas inversiones en activos que generen nuevas utilidades.

A partir del análisis de los indicadores económicos se puede observar que el proyecto es viable pues el VPN obtenido es mayor a cero, además la TIR es aceptable en el mercado siendo esta de 24.4% y el periodo de recuperación de la inversión es igual a 3.5 años.

Existe una gran aceptación por parte de la comunidad hacia la creación del establecimiento, ya que como se puede observar en los resultados de la encuesta, el porcentaje de aceptación fue del 84,1%.

Para garantizar la calidad de los procesos y acogerse a la normatividad legal en cuanto a higiene y manipulación de alimentos, es necesario capacitar a cada uno de los que intervienen en este proceso.

Es necesario realizar la estandarización de procesos dirigidos a la realización de una producción limpia, reduciendo la generación de desechos y desperdicios.

BIBLIOGRAFIA

ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR. Generación de modelo de negocios. 2011. Disponible en:

http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/PRESENTACIONES%20TALLER%20ODE%20EMPREDURISMO/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf

ARANA, Luis. Tipos de estrategias de mercadeo. (2013, Diciembre 5). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/tipos-de-estrategias-de-mercadeo/>

BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 4ª edición 2001. México: Mc Graw Hill, p. 84. <https://ianemartinez.files.wordpress.com/2012/09/evaluacion-de-proyectos-gabriel-baca-urbina-corregido.pdf>

CARPENTER, Mason A.; DUNUNG, Sanjyot P. Challenges and opportunities in international business, Chapter 9, p. 410. Disponible en:

<http://2012books.lardbucket.org/pdfs/challenges-and-opportunities-in-international-business/s12-international-expansion-and-gl.pdf>

CARREÑO RAMÍREZ, Geny. ALMEIDA GUERRERO, Ximena Adriana. Factibilidad para la creación de un restaurante de comida saludable en la ciudad de Bucaramanga. Proyecto de grado realizado como requisito para optar al título de Profesional en Gestión Empresarial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, 2010. Disponible en:

<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11367/2/134711.pdf>

DOWNEY, Jim. Strategic analysis tools. Octubre 2007. Disponible en:

http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf

GONZÁLEZ, Nora; LÓPEZ, Elvira; ACEVES, Jesús N. Que integra el estudio financiero en un plan de negocios., p.3. Disponible en:
http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudio_financiero.pdf

GUTIERREZ, Laura. Herramientas de design thinking: mapa de empatía. 2014. Disponible en: <http://www.extremeservicedesign.com/herramientas-de-design-thinking-el-mapa-de-empatia/>

HSIEH, Yun-Hwa Peggy; OFORI, Jack Appiah. Biblioteca Virtual Pro. Asia Pacific Journal of Clinical Nutrition / National Health Research Institutes NHRI. Innovations in Food Industry for Health, 2007. Disponible en:
<http://www.revistavirtualpro.com/biblioteca/innovaciones-en-la-industria-de-alimentos-para-la-salud#sthash.8h6BEsWB.dpuf>

KENJI USHINO. Entrepreneurship for engineers. CRC press 2009. Chapter 4, p. 59-83. Disponible en:
<http://www.crcnetbase.com/doi/abs/10.1201/9781439800669-c4>

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul y HAYES Thomas, El Marketing de Servicios Profesionales, Primera Edición, 2004, p. 98. Citado por THOMPSON, Ivan. El Estudio de Mercado, Junio 2008. Disponible en:
<http://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos; PETTY, William. Small bussines management.2001, p.121

LÓPEZ PARRA, María Elvira; ACEVES LÓPEZ, Jesús Nereida; PELLAT, Adriana; PUERTA, Claudia. Estudio administrativo, un apoyo en la estructura organizacional del proyecto de inversión. Disponible en:
<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudioadmtivo.pdf>

LORETO, Oda Marín. Industria del fitness en América Latina movió US\$5.600M en 2011. Artículo América economía, 2012. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>

MALHOTRA, Naresh K. investigación de mercados: un enfoque aplicado. Pearson educación. 4 Edición. México. 2004., p. 74-85. Disponible en: Google Books

MÁRQUEZ GARCÍA JUAN FERNANDO. Innovation in Business Models: Osterwalder's Methodology in Practice. 2010 Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

MCCARTHY, Jerome; PERREAULT, William. Basic Marketing: A global-managerial approach. McGraw Hill 2002, p. 48-50. Disponible en: <http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/1658bdf5-e832-4d18-b0b9-453d30ca2d03/Basic%20Marketing-Global%20Managerial%20Approach.pdf>

MEGIAS, Javier. Herramientas: el mapa de empatía (entendiendo al cliente). 2012. Disponible en: <http://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/>

MIRANDA, Juan. Gestión de proyectos. 4 Edición, 2005, p. 90. Disponible en: <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/practicaprofionalizante3/1890476755.Gesti%C3%B3n%20de%20Proyectos%20-%20Juan%20Jos%C3%A9%20Miranda.pdf>

NEWTON, Chris, Demand Media, Hearts newspaper. How to Open a Healthy Food Restaurant & Gym, 2015. Disponible en: <http://smallbusiness.chron.com/open-healthy-food-restaurant-gym-26177.html>

NIELSEN. Hábitos de los consumidores en la tendencia saludable, 2015. Disponible en: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>

NIELSEN. Lo saludable, una tendencia en alza, 2015. Disponible en: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/oportunidades-saludables.html>

NUTRITIONINSIGHT. Stronger Demand for Clean Label in Asia Pacific Reveals Ingredient Consumer Research. 2015. Disponible en: <http://www.foodingredientsfirst.com/news/Stronger-Demand-for-Clean-Label-in-Asia-Pacific-Reveals-Ingredient-Consumer-Research.html>

OBERBECK, Douglas Charles. Plan de Empresa: CrossFit Equilibrio. Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración. Cali. Universidad de ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, 2014. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77223/1/plan_empresa_crossfi.pdf

PARADA ZARATE, Geovanny Antonio, QUINTERO RINCÓN, Gloria. Factibilidad para la creación de un gimnasio exclusivo para personas con sobrepeso y obesidad en la ciudad de Bucaramanga. Proyecto de grado realizado como requisito para optar al título de Profesional en Gestión Empresarial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, 2010. Disponible en: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11073/2/118017.pdf>

PORTER, M. (1997): Estrategia Competitiva. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, p. 177. Disponible en: <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

RAMIREZ, David N. contabilidad administrativa. 8 Edición. Mc Graw Hill., p. 415.
Disponible en: <http://es.slideshare.net/6275914/contabilidad-administrativa-noel-padlla>.

RANDALL, Geoffrey, Principios de Marketing, Segunda edición, 2003, p. 120.
Citado por THOMPSON, Ivan. El Estudio de Mercado, Junio 2008. Disponible en:
<http://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>

REDACCIÓN VIVIR. La industria FITNESS pisa fuerte. Artículo El Espectador,
2014. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/salud/industria-fitness-pisa-fuerte-articulo-517895>

RICHARD STUTELY. Plan de negocios: la estrategia inteligente. Pearson. 2000,
p. 8

ROD HILL, El servicio es el corazón del negocio. Reportaje revista Mercado
Fitness edición 9º aniversario. Disponible en: <http://www.mercadofitness.com/wp-content/uploads/2012/12/mercadofitness55.pdf>

SAAVEDRA, Juan Felipe. Gerente Comercial Nielsen Colombia. Nielsen para
Revista Alimentos. La innovación marcará el 2015, 2015. Disponible en:
<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/articulo-innovacion-alimentos-2015.html>

TRENDWATCHING. 10 crucial consumer trends for 2013. Disponible en:
<http://trendwatching.com/es/trends/10trends2013/?fullfrontal>

TRESPALACIOS, Juan; VAZQUEZ, Rodolfo; BELLO, Laurentino. Investigación de
mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de
decisiones en marketing. Paraninfo. 2005., p. 17-18. Disponible en: Google Books

VILLALBA CASTRO, Ana Maritza. Negocio de curvas perfectas. Artículo El Espectador, 2008. Disponible en:
<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso90734-negocio-de-curvas-perfectas>

ZICKMUND, William. Investigación de mercados. 6ta Edición. Prentice Hall. Mexico 1998, p.55.