

**Plan de Negocios para la Creación de una Escuela de Cocina para Niños en la ciudad de
Bucaramanga**

Laura Shakira Wilchez Casas

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniera Industrial

Directora

Martha Liliana Torres Barreto

PhD. en Estrategia y Marketing de la Empresa

**Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Bucaramanga**

2018

Agradecimientos

A Dios por darme la oportunidad de vivir todas las experiencias que me trajeron a este punto de mi vida, por permitirle amarle y sentir su amor a través de tantas bendiciones.

A mis padres por su inmenso esfuerzo, para que nuestros sueños se cumplieran, su paciencia y dedicación, me hacen estar agradecida y amarlos de una manera inimaginable.

A mi hermana quien siempre me ha atesorado, a quien admiro y amo.

A mis amigos, personas maravillosas que Dios puso cerca para vivir momentos felices y ser fortaleza en tiempos difíciles.

A mi directora la Doctora Martha L. Torres quien en esta última etapa me oriento con paciencia, calidez y cercanía.

A esta hermosa Universidad y cada una de las personas que fueron partícipes del este proceso, siempre estaré orgullosa de elegir la mejor institución para mi formación como profesional.

Tabla de Contenido

Introducción	17
1. Generalidades del Proyecto	21
1.1 Objetivos	21
1.1.1 Objetivo general	21
1.1.2 Objetivos específicos	21
1.2 Alcance	22
1.3 Justificación	22
1.4 Marco de Referencia	24
1.4.1 Gastronomía	25
1.4.2 Nutrición	25
1.4.3 Alimentos	26
1.4.4 Repostería	27
1.4.5 Desarrollo progresivo de los niños	27
1.4.6 Servicio	28
1.4.7 Plan de Negocios	28
1.5 Generalidades del municipio	28
2. Análisis del entorno	30
2.1 Análisis del macro entorno (Análisis PESTEL)	30
2.1.1 Factor político	30
2.1.2 Factor económico	31
2.1.3 Factor social	32
2.1.4 Factor tecnológico	34
2.1.5 Factor ecológico	35
2.1.6 Factor legal	36

2.2 Análisis del micro entorno (5 fuerzas de Porter)	37
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	37
2.2.2 Amenaza de productos sustitutos	37
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	38
2.2.4 Poder de negociación de los clientes	39
2.2.5 Rivalidad entre competidores	39
3. Análisis del mercado	40
3.1 Objetivo	40
3.2 Descripción del servicio	40
3.3 Oferta y demanda	40
3.4 Estudio de mercados	45
3.4.1 Segmentación de mercados	45
3.4.2 Diseño de la investigación	46
3.4.3 Diseño del cuestionario	46
3.4.4 Determinación del muestreo y tamaño de la muestra	47
3.4.5 Trabajo de campo	49
3.4.6 Ficha Técnica	50
3.5 Análisis de los resultados	50
3.6 Conclusiones del Estudio de mercados	51
3.7 Análisis de la demanda	53
3.8 Modelo de negocio	57
3.8.1 Problema	57
3.8.2 Segmento de clientes	57
3.8.3 Propuesta de valor	57
3.8.4 Relación con los clientes	58
3.8.5 Canales de distribución	58
3.8.6 Actividades claves	58

3.8.7 Recursos claves	59
3.8.8 Socios claves	59
3.8.9 Costos	60
3.8.10 Ingresos	60
3.9 Plan de marketing (4P)	60
3.9.1 Producto (Servicio)	60
3.9.1.1 Clases	60
3.9.1.2 Nutrición	63
3.9.1.3 Programas de cocina	64
3.9.1.4 Estrategias de conciencia ambiental	68
3.9.1.5 Gastronomía sostenible	69
3.9.1.6 Servicio de transporte	71
3.9.1.7 Póliza de seguro	71
3.9.2 Precio	71
3.9.3 Plaza	72
3.9.4 Promoción	72
3.9.4.1 Web site	72
3.9.4.2 Redes sociales	72
3.9.4.3 Publicidad impresa	73
3.9.4.4 Publicidad virtual	73
4. Estudio técnico	73
4.1 Macro localización	73
4.2 Micro localización	76
4.3 Descripción del servicio	78
4.4 Requerimientos	78
4.4.1 Materia prima	78
4.4.2 Maquinaria y equipo	80

4.4.3 Muebles y enseres	82
4.4.4 Equipo de oficina	83
4.4.5 Talento humano	83
4.5 Instalaciones	83
4.6 Definición del proceso	84
4.7 Capacidad Instalada	86
4.8. Estrategias sostenibles para la cadena de suministro	87
4.9. Simulación de la Escuela de Cocina	88
5. Análisis legal	90
5.1 Constitución de la empresa	90
5.1.1 Sociedad por acciones simplificada	90
5.1.2 Ventajas y desventajas de las S.A.S	90
5.1.2.1 Ventajas	90
5.1.2.2 Desventajas	91
5.2 Trámites de puesta en marcha	91
5.2.1 Requerimientos para el registro de la persona jurídica	91
5.2.2 Consulta de disponibilidad de nombre	92
5.2.3 Actividad económica	92
5.2.4 Requisitos de operación	92
5.3 Normatividad del sector	93
5.3.1 Educación	93
5.3.2 Gastronomía	94
6. Análisis estratégico	95
6.1 Filosofía	95
6.1.1 Misión	95
6.1.2 Visión	95
6.1.3 Logo	96

6.2 Análisis POAM	96
6.3 Análisis de capacidad	98
7. Análisis organización	99
7.1 Organigrama	99
7.2 Manual de funciones	99
7.3 Estructura salarial	100
8. Estudio financiero	100
8.1 Inversión	101
8.1.1 Inversión fija	101
8.1.2 Inversión diferida	102
8.1.3 Inversión por capital de trabajo	102
8.1.4 Inversión total	103
8.2 Costos	103
8.2.1 Costos fijos	103
8.2.2 Costos variables	104
8.2.3 Costos totales unitarios	104
8.3 Ingresos y egresos proyectados	104
8.3.1 Valor de ventas proyectado	105
8.3.2 Ingresos operacionales proyectados	105
8.3.3 Egresos proyectados	105
8.4 Financiamiento	106
8.5 Punto de equilibrio	107
8.6 Análisis de los tres escenarios	107
8.6.1 Periodo de Recuperación de la Inversión	108
8.6.2 Estados financieros	109
9. Evaluación del proyecto	109
9.1 Análisis de impacto ambiental	109

9.2 Análisis de impacto social	113
9.2.1 Empleados	114
9.2.2 Proveedores	114
9.2.3 Clientes	115
9.2.4 Comunidad	115
10. Conclusiones	115
11. Recomendaciones	117
Referencias Bibliográficas	118

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	19
Tabla 2. Competencia	41
Tabla 3. Análisi de la oferta directa	42
Tabla 4. Ficha tecnica Sondeo	44
Tabla 5. Dinámica poblacional por estratos	47
Tabla 6. Proyección socioeconómica de los hogares en Bucaramanga	48
Tabla 7. Proporción estratificada de la muestra	49
Tabla 8. Trabajo de Campo	49
Tabla 9. Ficha técnica del estudio de mercado	50
Tabla 10. Demanda potencial	55
Tabla 11. Plan de publicidad	73
Tabla 12. Factores ponderados micro localizacion	77
Tabla 13. Inventario de equipamiento de servicios de abastecimiento de alimentos	79
Tabla 14. Requerimientos de Maquinaria y Equipo	80
Tabla 15. Requerimiento de Muebles y Enseres	82
Tabla 16. Requerimientos Equipos de Oficina	83
Tabla 17. Requerimientos de Talento Humano	83
Tabla 18. Estructura salarial	100
Tabla 19. Inversión fija	101
Tabla 20. Inversión diferida	102
Tabla 21. Costo del servicio	102
Tabla 22. Costo capital de trabajo	102
Tabla 23. Inversión inicial	103
Tabla 24. Costo fijos	103
Tabla 25. Costos variables	104
Tabla 26. Costos totales	104
Tabla 27. Proyección del precio de venta	105
Tabla 28. Proyección de ingresos operacionales	105

Tabla 29. Egresos proyectados	106
Tabla 30. Financiación	106
Tabla 31. Amortización	106
Tabla 32. Punto de equilibrio	107
Tabla 33. Analisis de escenarios	108
Tabla 34. Periodo de recuperacion de la inversión	108
Tabla 35. Plan de acción impacto ambiental	112

Lista de figuras

Figura 1. La rueda de los alimentos	26
Figura 2. Mapa comunas de Bucaramanga	29
Figura 3. Mapa de competidores	43
Figura 4. Distribución del formulario por tipos de preguntas	46
Figura 5. Intención de matrícula por parte de la muestra	54
Figura 6. Disposición de pago por parte de la muestra	54
Figura 7. Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado	56
Figura 8. Preparación de la clase 'KIDCHEN'	61
Figura 9. Programa 'Pastelería y postres'	65
Figura 10. Programa 'Panadería'	66
Figura 11. Programa 'Cocina básica'	67
Figura 12. Programa 'Cocina Nacional'	68
Figura 13. PDA Colombia	69
Figura 14. Pérdidas y desperdicios por producto alimenticio	70
Figura 15. Uso predominante del suelo (IGAC)	74
Figura 16. Estratificación por barrios	75
Figura 17. Preferencia de ubicación de la Escuela de Cocina por parte de la muestra	76
Figura 18. Modelo 2D 'KIDCHEN'	84
Figura 19. Plano de servicio 'KIDCHEN'	85
Figura 20. Cadena de suministros 'KIDCHEN'	88
Figura 21. Modelo 3D, KIDCHEN vista superior	89
Figura 22. Modelo 3D 'KIDCHEN' vista isométrica	89
Figura 23. Logo 'KIDCHEN'	96
Figura 24. Organigrama 'KIDCHEN'	99

Lista de Apéndices

(Los apéndices están adjuntos en el CD y puede visualizarlos en base de datos de la biblioteca UIS)

Apéndice A Formulario.....	46
Apéndice B. Análisis de resultados	50
Apéndice C. Requerimientos MP MQ ME MO.....	78
Apéndice D. Simulación.....	88
Apéndice E. Consulta de Homonimia	92
Apéndice F. Matriz POAM.....	96
Apéndice G. Análisis de capacidad.....	98
Apéndice H. Manual de funciones y perfil de cargos.....	99
Apéndice I. Estados de resultados de los tres escenarios.....	109

RESUMEN

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE COCINA PARA NIÑOS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

AUTOR: LAURA SHAKIRA WILCHEZ CASAS **

PALABRAS CLAVES: PLAN DE NEGOCIOS, ESCUELA DE COCINA PARA NIÑOS, TIEMPO LIBRE, SOSTENIBLE, BUCARAMANGA.

DESCRIPCIÓN:

El esparcimiento es entendido como un tiempo de crecimiento personal, creación, recreación y participación en la sociedad, considerado como un derecho en la constitución colombiana. No obstante, en la actualidad existen cientos de distracciones que privan a nuestros niños de realizar actividades de esparcimiento integrales, que les proporcionen beneficios reales, esto inclina negativamente la balanza del desarrollo cognitivo y físico de los menores.

Estudios demuestran que en un alto porcentaje de niños en Colombia dedican su tiempo libre a actividades ociosas, adicionalmente en los últimos años el índice de obesidad en los niños ha venido en aumento, demostrando la necesidad de los padres por vincularlos en actividades lúdicas, prácticas y sanas.

En el presente documento se propone la gastronomía como una opción fuerte para invertir el tiempo libre de los niños, combinando los beneficios de la enseñanza de recetas de cocina, como el desarrollo motriz y cognitivo, el mejoramiento de las habilidades sociales y el enfoque positivo de su atención en el desarrollo de las actividades con la educación en buenos hábitos alimenticios, recreando un espacio especialmente diseñado para las necesidades de los niños con el fin de brindar una experiencia significativa. El diseño del plan de negocios que se presenta a continuación tiene como objetivo determinar la viabilidad de crear una escuela de cocina para niños en la ciudad de Bucaramanga.

* Trabajo de grado

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Martha Liliana Torres Barreto, PhD. en Estrategia y Marketing de la Empresa.

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COOKING SCHOOL FOR CHILDREN IN THE CITY OF BUCARAMANGA.

AUTHOR: LAURA SHAKIRA WILCHEZ CASAS **

KEYWORDS: BUSINESS PLAN, CHILDREN'S KITCHEN SCHOOL, FREE TIME, SUSTAINABLE BUCARAMANGA.

DESCRIPCION:

Recreation is understood as a time of personal growth, creation, recreation and participation in society, considered as a right in the Colombian constitution. However, at present there are hundreds of distractions that deprive our children of performing recreational activities, which provide real benefits, this negatively tilts the balance of cognitive and physical development of children.

Studies show that in a high percentage of children in Colombia devote their free time to idle activities, in addition in recent years the rate of obesity in children has been increasing, demonstrating the need of parents to link them in leisure activities, practices and healthy.

In this document gastronomy is proposed as a strong option to invest children's free time, combining the benefits of teaching cooking recipes, such as motor and cognitive development, the improvement of social skills and the positive focus of their attention in the development of activities with education in good eating habits, recreating a space specially designed for the needs of children in order to provide a meaningful experience. The design of the business plan presented below is aimed at determining the feasibility of creating a cooking school for children in the city of Bucaramanga.

*Bachelor Thesis

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Martha Liliana Torres Barreto, PhD. en Estrategia y Marketing de la Empresa.

Introducción

La palabra emprendimiento viene del francés “entrepreneur”, que significa pionero; se refiere a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta; es también utilizada para la persona que inicia una nueva empresa o proyecto. Así mismo, este término se atribuyó a aquellas personas que fueron innovadoras o agregaban valor a un producto ya existente. Por lo tanto, la acepción que se tomó es la que se refiere a la aptitud y actitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos, que va más allá, que le permite dar un paso más. (Jaramillo ,2008).

Actualmente Colombia atraviesa por un cambio económico radial, al ser consciente de su gran dependencia del sector petrolero incursiona en la búsqueda de nuevas bases económicas, el panorama actual arroja una evidente desaceleración económica, tanto es así que el propio Gobierno ha reducido al 2 % la meta de crecimiento económico para 2017 y al 3 % para 2018, unas previsiones que consideran coinciden con las del Fondo Monetario Internacional (FMI) (Domínguez, 2017). En caso de que se materialice, el indicador sería el más bajo de los últimos 7 años. El indicador de seguimiento a la economía del DANE, en abril (serie desestacionalizada) fue de 157,1, es decir, inferior al registrado en todos los meses del último trimestre del 2016, cuando estuvo por encima de 158. Las señales que da este número emitido cada mes por el DANE están en línea con la revisión a la baja que traen los analistas y organizaciones multilaterales, frente a sus pronósticos de crecimiento de la economía en el 2017. (El Tiempo, 2017).

Aunque la balanza no es favorable, Colombia es uno de los países con mayor potencial en tema de emprendimiento. El informe Global Entrepreneurship Monitor AGER 2016 explica que el potencial emprendedor de la población colombiana es del 80%, mientras que el promedio

latinoamericano es del 71% y el mundial del 43%. En el caso de Norteamérica ese indicador es del 47%, en Asia llega al 50% y en la Unión Europea el promedio es del 39%, según lo reveló el informe elaborado por la Universidad de Múnich (Alemania) con el patrocinio de Amway (Dinero 2017).

En Colombia fueron identificadas 2.696 startups o emprendimientos que se encuentran en su primera etapa de desarrollo, pero con alto potencial de éxito, según un estudio realizado por el Observatorio de Startups y la Universidad Nacional, seccional Medellín. El estudio, que se realizó en las 32 capitales de departamento y en 10 municipios de áreas metropolitanas de Medellín, Cali y Bucaramanga, consiguió caracterizar y ubicar cualitativa y cuantitativamente a las startups del país, y reveló que esos emprendimientos, con menos de cinco años de funcionamiento, han generado 7.933 empleos directos. En otro aparte, el estudio señala que los empresarios de las startups colombianas ofrecen más servicios (53,35%) que productos (24,4%). (Dinero 2017).

Gracias a esto el gobierno y entidades privadas han despertado su interés en apoyar este sector, creando una considerable cantidad de programas de apoyo a los nuevos emprendedores. Esta es la oportunidad del emprendimiento de ser el centro de la economía del país.

Una escuela de cocina, es una idea de emprendimiento que pretende aprovechar los nuevos conceptos de vida saludable, de inversión constructiva del tiempo libre, y la necesidad de desatar la creatividad de nuestros niños. Teniendo en cuenta lo anterior, surge la iniciativa de crear un plan de negocio para esta idea, que permita aprovechar los cambios económicos, aplicar la ingeniería industrial y formar bases constructivas como profesional y empresaria.

Tabla de Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Formular un plan de negocio encaminado a evaluar la viabilidad de la creación de una escuela de cocina para niños(as) en la ciudad de Bucaramanga, Santander.	Plan de Negocios
Analizar el entorno para conocer las tendencias y el comportamiento propio del sector.	Análisis del Entorno Cap. 2
Elaborar un estudio de mercado utilizando fuentes primarias que permitan identificar las preferencias de los posibles clientes de la escuela de cocina y determinar las características de los productos y servicios que se ofrecerán.	Estudio de Mercado Cap. 3
Realizar un análisis técnico que permita exponer una propuesta operativa de los servicios que se ofrecerán en la escuela, la infraestructura necesaria y las obligaciones en seguridad requeridas para el proyecto.	Estudio Técnico Cap. 4
Definir el Marco legal y lineamientos particulares que inciden en la creación de una escuela de cocina para menores en la ciudad de Bucaramanga.	Marco Legal Cap. 5
Evaluar el impacto socio ambiental generado por la creación de una escuela de cocina para menores en la ciudad de Bucaramanga,	Impacto Socio-ambiental Cap. 9

Tabla 1.

Tabla de cumplimiento (Continuación)

Objetivo	Cumplimiento
de manera que se haga evidente la forma en que se preservarán los recursos naturales desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial.	
Formular el direccionamiento organizacional de la escuela de cocina, con base en el proceso de planeación estratégica y con una orientación al logro de ventajas competitivas sostenibles, incluyendo la estructura organizacional, las necesidades de talento humano, y la estructura salarial, de manera que sirva de guía para la gestión futura de la empresa.	Estructura Organizativa Cap.6 y Cap. 7
Efectuar un análisis financiero que permita determinar aspectos como inversión inicial, proyecciones de ventas, costos, estados financieros y rentabilidad mediante criterios de decisión como VPN y TIR.	Análisis Financiero Cap. 8

1. Generalidades del Proyecto

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general. Formular un plan de negocio encaminado a evaluar la viabilidad de la creación de una escuela de cocina para niños(as) en la ciudad de Bucaramanga, Santander.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno para conocer las tendencias y el comportamiento propio del sector.
- Elaborar un estudio de mercado utilizando fuentes primarias que permitan identificar las preferencias de los posibles clientes de la escuela de cocina y determinar las características de los productos y servicios que se ofrecerán.
- Realizar un análisis técnico que permita exponer una propuesta operativa de los servicios que se ofrecerán en la escuela, la infraestructura necesaria y las obligaciones en seguridad requeridas para el proyecto.
- Definir el marco legal y lineamientos particulares que inciden en la creación de una escuela de cocina para menores en la ciudad de Bucaramanga.
- Evaluar el impacto socio ambiental generado por la creación de una escuela de cocina para menores en la ciudad de Bucaramanga, de manera que se haga evidente la forma en que se preservarán los recursos naturales desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial.

- Formular el direccionamiento organizacional de la escuela de cocina, con base en el proceso de planeación estratégica y con una orientación al logro de ventajas competitivas sostenibles, incluyendo la estructura organizacional, las necesidades de talento humano, y la estructura salarial, de manera que sirva de guía para la gestión futura de la empresa.
- Efectuar un análisis financiero que permita determinar aspectos como inversión inicial, proyecciones de ventas, costos, estados financieros y rentabilidad mediante criterios de decisión como VPN y TIR.

1.2 Alcance

El alcance del proyecto es el desarrollo de un documento que permita identificar el entorno donde se desarrollara la escuela de cocina, se conozca la percepción y preferencias del cliente, las estrategias corporativas, las necesidades técnicas para la implementación, el impacto de la creación de la escuela, la inversión inicial y la viabilidad financiera del proyecto.

1.3 Justificación

El esparcimiento es entendido como un tiempo de crecimiento personal, creación, recreación y participación en la sociedad. El derecho al esparcimiento está explícitamente mencionado en el artículo 31 de la Convención sobre los Derechos del Niño (CEPAL, UNICEF, 2016). No obstante, en la actualidad existen cientos de distracciones que privan a nuestros niños de realizar actividades de esparcimiento integrales, que les proporcionen beneficios reales, esto inclina negativamente la balanza del desarrollo cognitivo y físico de los menores. El boletín de Prensa No. 101 de 2014 publicado por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, revela

que el 56,3% de los niños entre 5 y 12 años dedican 2 o más horas diarias a ver televisión (Ministerio de salud y protección social, 2014), por otra parte, según la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia, la prevalencia de sobrepeso u obesidad en niños y niñas de 5 a 17 años aumentó un 25,9% entre 2005 y 2010 en este país (Ministerio de la protección social, 2010). Es así como se estima que uno de cada seis niños y adolescentes Colombianos presentan sobrepeso (Caracol Radio, 2017).

Atendiendo el panorama anterior, una escuela de cocina para niños se presenta como una clara oportunidad de ofrecer actividades de esparcimiento y buen uso del tiempo libre que contribuyan al desarrollo de sus habilidades motoras, ya que el programa que se pretende desarrollar está sujeto a actividades manuales que estimulan sus sentidos gracias al contacto directo que tiene el niño con las texturas, los colores, formas, olores y sabores de los alimentos. El poder compartir este tipo de experiencias con otros niños y/o en compañía de sus padres crea y mejora lazos emocionales que contribuyen al desarrollo de sus habilidades sociales.

Además, si se tiene en cuenta que la infancia es la etapa donde se crean la mayoría de hábitos que acompañaran al niño a lo largo de su vida, es elemental educarlo conscientemente en temas que prevengan enfermedades a largo plazo y mejoren su calidad de vida. Enseñar a cocinar es un buen camino para estimular y generar buenos hábitos alimentarios a los niños. En la cocina no solo se prepara la comida y se come, también se educa y se aprende (Medina, s.f).

Por otro lado, el entorno de los niños está lleno de información y tecnología, elementos que saturan su mente provocando que sea un reto mantener su concentración enfocada, participar en actividades que demandan sus habilidades cognitivas como atender las instrucciones, y adquirir responsabilidad tomando un rol en la cocina, mejorará su disciplina y captará su atención.

De esta manera, el propósito de esta propuesta es establecer el aprendizaje culinario como una excelente opción para el esparcimiento y buen uso del tiempo libre, que genere experiencias que hagan felices a los niños, capaces de realizar nuevas actividades y fomente una vida sana en ellos.

Además de lo anterior, es necesario considerar que en 2015 el sector de servicios aportó el 29.7% del PIB del departamento de Santander, siendo el porcentaje más alto del departamento, paralelamente el departamento aportó el 6.7% del PIB nacional (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2016).

Según el DANE en 2014 la actividad económica de Santander alcanzó el mejor desempeño de los últimos quince años y el más sobresaliente del país al registrar un crecimiento del PIB de 9,3%, por encima del total país (4,4%) (DANE, 2016). Mirando un poco más cerca Bucaramanga es la ciudad con mayor población de clase media en Colombia, es la única ciudad latinoamericana destacada entre las más competitivas del mundo, el Banco Mundial valora que el ingreso promedio en Bucaramanga es un 170% más alto que el valor nacional (Arch Daily, 2017), estos datos demuestran lo atractiva que es económicamente la ciudad, su estabilidad crea un panorama favorable para la creación de empresas.

1.4 Marco de Referencia

A continuación se definen algunos de los términos, que permitirán contextualizar y entender el concepto central de la idea de negocio.

1.4.1 Gastronomía. Según el Diccionario etimológico de la lengua castellana se define: Del g. gáster, estómago, bajo vientre, ventrículo, vientre, etc. y de nomos, ley, regla, base. Arte, colección de reglas, para comer bien; afición a los buenos bocados. Los griegos al crear la palabra decidieron terminarla con “logia” lo cual hace referencia a tratado, conocimiento, saberes (Montecinos, 2015).

La gastronomía vista desde una perspectiva menos técnica es el equilibrio entre los sabores, las texturas, las tradiciones y la presentación de un plato que lo hace sensorialmente exquisito. La Gastronomía Nacional hace referencia a las técnicas, preparaciones y sabores propios de la cultura de un país, de manera global la Gastronomía Internacional representa las prácticas y tradiciones alimenticias de otros países.

Durante el desarrollo del proyecto la gastronomía es un tema central debido a que la idea de negocio se base en el aprendizaje de esta especialidad por parte de menores niños y adolescentes.

1.4.2 Nutrición. Es un proceso involuntario que realiza nuestro organismo para extraer los nutrientes (Proteínas o Prótidos, Grasas o Lípidos, Carbohidratos o Glúcidos, Vitaminas y Minerales) de los alimentos, siguiendo la siguiente secuencia: Digestión, respiración, circulación, excreción.

Como se puede observar en textos anteriores, una nutrición balanceada fomenta un crecimiento saludable, por lo que en el proyecto se reiterara la importancia de crear conciencia de cuidado personal atreves de los programas que se propondrán.

1.4.3 Alimentos. Los alimentos son productos orgánicos de origen agrícola, ganadero o industrial cuyo consumo sirve para cubrir las necesidades nutritivas y proporcionar al organismo los nutrientes necesarios (Olivares, 2001). Una vez digeridos, aportan al organismo: Energía, Calorías y Nutrientes permitiendo continuar con el proceso de crecimiento y/o recuperación.

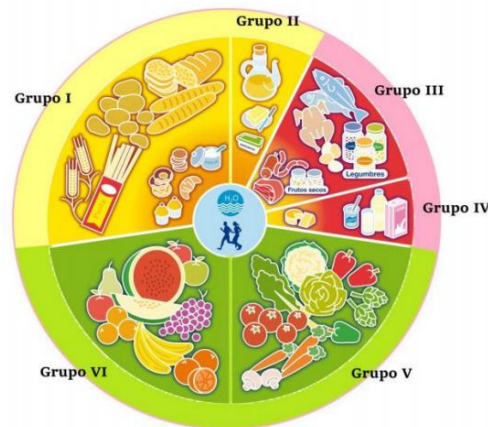


Figura 1. La rueda de los alimentos. Adaptado de: Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación (2016). La rueda de los alimentos. Recuperado de: http://www.nutricion.org/recursos_y_utilidades/PDF/RuedadelosAlimentos_InstruccionesUso.pdf

- Energéticos: Grupo I, II. Proveen de energía el organismo, permitiendo el normal funcionamiento. Se identifican como carbohidratos y grasas.
- Formadores: Grupo III, IV. Fomentan el crecimiento y fortalecimiento de la estructura osteomuscular. Son en su mayoría proteínas.
- Reguladores: Grupo V, VI. Permiten que el metabolismo procese los anteriores grupos. Las frutas y hortalizas conforman este grupo.

El conocimiento de las nutrimentos que aportan cada uno de estos grupos, es de suma importancia al momento de generar una dieta balanceada, en el desarrollo del proyecto este

concepto de alimentos será fundamental, ya que en el diseño de los programas se jugará con estos grupos alimenticios.

1.4.4 Repostería. Es una actividad gastronómica que se enfoca en la preparación cocción y decoración de elementos dulces, tales como los pasteles, tortas, postres, galletas, bizcochos, etc. Se caracteriza también por utilizar ingredientes como harina, azúcar y huevos acompañados con saborizantes artificiales o frutas; actualmente un elemento sumamente importante es la decoración, la repostería se caracteriza por ser visualmente muy llamativa, característica que no se marca mucho en otras ramas de la gastronomía.

1.4.5 Desarrollo progresivo de los niños. Se entiende por crecimiento y desarrollo al conjunto de cambios somáticos y funcionales que se producen en el ser humano desde su concepción hasta su adultez (OPS, 1993). De este proceso se identifican claramente dos aspectos importantes: El desarrollo físico y el desarrollo psicológico; los conceptos anteriores jugarán un papel de suma importancia en el proyecto, debido a que el diseño de programas y las estrategias de enseñanzas se enfocarán de maneras diferentes, dependiendo de la etapa de crecimiento y desarrollo del niño.

1.4.6 Servicio. Son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes (Thompson, 2006). En el actual proyecto se evalúa la viabilidad de una prestación de servicio, representada en la enseñanza de técnicas culinarias a niños y adolescentes en la ciudad de Bucaramanga.

1.4.7 Plan de Negocios. Un plan de negocios es una herramienta de reflexión y documentación que marca el punto de partida del desarrollo de un proyecto empresarial. Se puede definir que su estructura es un proceso secuencial de actividades que tienen por finalidad definir estrategias para cumplir con ciertos objetivos propuestos.

1.5. Generalidades del municipio

Bucaramanga es la ciudad capital del departamento de Santander, ubicada sobre la cordillera oriental al nororiente del país con una altitud media de 959 metros sobre el nivel del mar, con una total de 528.757 habitantes, los cuales residen en la extensión de su territorio es de 162 km², los cuales alberga en su zona rural 3 corregimientos que a su vez se dividen en 29 veredas y la zona urbana cuenta con 17 comunas que incluye alrededor de 200 barrios, 26 asentamientos, 24 urbanizaciones y la zona industrial.

- **División urbana**

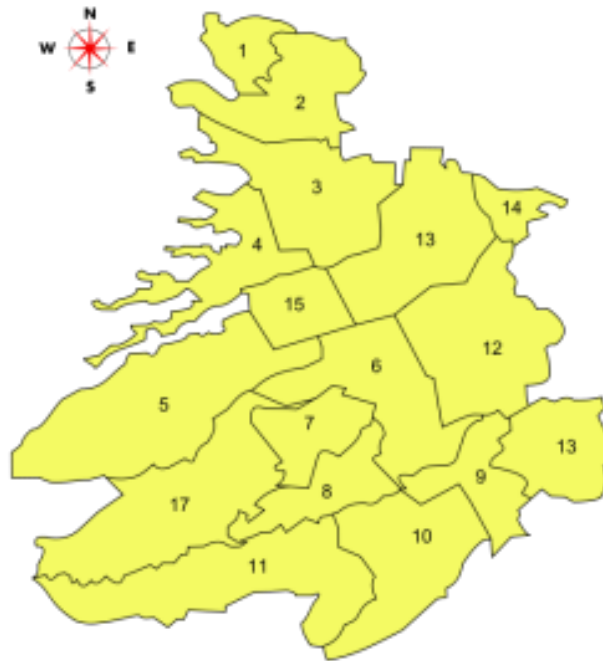


Figura 2. Mapa comunas de Bucaramanga. Adaptado de: Bucaramanga, (s.f). División político urbana y rural. Recuperado de: <http://www.bucaramanga.gov.co/el-mapa/division-politico-urbana/>

En la *figura 2* se observa la división urbana de Bucaramanga a continuación se mencionan las 17 comunas:

- Comuna 1 Norte
- Comuna 2 Nororiental
- Comuna 3 San Francisco
- Comuna 4 Occidental
- Comuna 5 García Rovira
- Comuna 6 La Concordia
- Comuna 7 La Ciudadela
- Comuna 8 Sur Occidente
- Comuna 9 La Pedregosa
- Comuna 10 Provenza
- Comuna 11 Sur
- Comuna 12 Cabecera del llano
- Comuna 13 Oriental
- Comuna 14 Morrórico

- Comuna 15 Centro
- Comuna 16 Lagos del Cacique
- Comuna 17 Mutis

2. Análisis del entorno

2.1 Análisis del macro entorno (Análisis PESTEL)

2.1.1 Factor político. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general (Constitución Política de Colombia, 1991).

Colombia cuenta con una larga historia violenta, tras sobrevivir a un conflicto armado de más de medio siglo, que registró alrededor de 260.000 muertos y más de 7 millones de víctimas, actualmente está tratando de cambiar su futuro, al firmar en septiembre del 2016 el acuerdo de paz con una de las principales milicias, las FARC, e iniciar procesos de conversación con el ELN, otro de los grupos al margen de la ley, estos sucesos son solo el primer paso para construir la paz, se abre la era del posconflicto, un panorama que contrasta con la realidad actual a nivel internacional, mientras Colombia trata de resolver los problemas del pasado, en el mundo estos

están resurgiendo: el racial en Estados Unidos, el étnico en Europa, el religioso en Medio Oriente y el fronterizo en Asia (Semana, 2017).

El 2017 fue el año en que la corrupción en Colombia hizo metástasis, disminuyendo aún más la percepción pública favorable. Los colombianos están a puertas de un nuevo período electoral por lo que la incertidumbre política empieza a hacer presencia.

2.1.2 Factor económico. El factor económico al igual que el político tiene gran influencia sobre el desarrollo de un emprendimiento especialmente en la etapa de puesta en marcha, la economía colombiana está saliendo de un período difícil, y paulatinamente encuentra la estabilidad. La economía colombiana completó en el 2017 cuatro años de desaceleración debido a la crisis por la fuerte caída del petróleo en el 2014, que tuvo grandes repercusiones en los hogares colombianos, actualmente la tasa de desempleo es de 9.4% (Caracol Radio, 2018).

El Índice de Precios al Consumidor (**IPC**), al cierre de 2017, se ubicó en 4,09%, en línea con las expectativas del Banco de la República y de los analistas del mercado. Según la información del DANE, en el dato anualizado, el grupo que más contribuyó a que la inflación llegara hasta ese nivel en todo el año pasado fue la vivienda que aportó 1,38 puntos porcentuales a la variación total. Por otro lado, el grupo que menos contribuyó fue el de vestuario con 0,08 puntos porcentuales (Dinero, 2018).

Cabe resaltar que, el DANE indicó que "se completan 52 periodos, de 12 meses móviles consecutivos, con tasa de desempleo de un dígito". Además, para las 23 ciudades y áreas

metropolitanas, las tasas más bajas se registraron en: Santa Marta con 8,0%, Barranquilla con 8,2%, Bucaramanga con 8,5%. (Dinero, 2018).

La estabilidad macro va a estar condicionada en buena medida por el comportamiento de los precios del crudo, la situación de tasas en los Estados Unidos y los niveles de confianza general del consumidor en Colombia, que han mostrado una particular reticencia y ya completan dos años en niveles negativos. (Dinero, 2018).

2.1.3 Factor social. Las condiciones de vida de la población están ligadas al desempeño de los diferentes sectores sociales. Por ejemplo, la educación y la salud fortalecen el capital humano necesario para la generación de ingresos, factor que a su vez determina el estado de pobreza de un hogar. (Departamento Nacional de Planeación, 2017).

- ***Política social de Colombia***

El principal objetivo de la Política Social de Colombia es lograr que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria, al mercado laboral -promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento- y a mecanismos de promoción social efectivos. (Departamento Nacional de Planeación, 2017).

Ejes centrales de la Dirección de Desarrollo Social (DDS):

- Promoción de la equidad y Reducción de la Pobreza
- Red Unidos para la Superación de la Pobreza Extrema

- Estrategia para la Atención de la Primera Infancia - De Cero a Siempre
- Objetivos de Desarrollo del Milenio -ODM
- Seguridad Alimentaria y Nutricional
- Discapacidad
- Género

Migración: Según el informe de Migración Colombia, durante 2017 ingresaban al país alrededor de 2.180 venezolanos diariamente, completando así la cifra de 796.000 en todo el año. Muchos de estos migrantes solo hacían tránsito hacia otros países mientras que unos 520.000 se quedaron en Colombia definitivamente. (Villarreal, 2018). El gobierno colombiano ya inició a crear estrategias de contingencia respecto a esta nueva población que ya se convirtió en otro de los aspectos de relevancia social.

En otro ámbito es importante mencionar la gran influencia que han tenido programas televisivos como Master chef Junior presentado por la cadena televisiva RCN que generó gran auge entre las preferencias de los niños, al demostrar niños con grandes habilidades culinarias. Durante su primera noche el programa alcanzó 7,3 puntos de ratings y quedó dentro del top five de programas más vistos en su franja horaria (ttvnews, 2015).

2.1.4 Factor tecnológico. El sector tecnológico en Colombia está creciendo a pasos agigantados, debido a que se reconoce las grandes ventajas para el desarrollo del país y la necesidad de estar a la vanguardia de la cuarta revolución industrial.

Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el 2016 cerró con 5.464 nuevas compañías del sector y un aporte del 1,19% al PIB, marcando oportunidades y retos importantes en el mediano y largo plazo a nivel nacional (Noticias RCN, 2017). La disposición al cambio será un factor decisivo para el crecimiento o desaparición de las empresas.

La tecnología no solo permite tener accesibilidad de forma práctica a nuevos clientes o posicionamiento de la marca, también puede ser un factor clave y diferenciador al momento de ofrecer un servicio.

De los países de América Latina, Colombia se encuentra entre los principales líderes en materia de digitalización del sector educativo. De hecho, la política pública del país reconoce que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son una oportunidad para transformar el ecosistema digital y educativo. De acuerdo a este panorama, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha enfocado la mayoría de sus esfuerzos sobre el papel de la tecnología, la cual tiene desafíos tanto en infraestructura, como en conectividad en todas las escuelas del territorio nacional.

La tecnología permite crear nuevas estrategias de enseñanza, aumentar la calidad del servicio, aumentar la conectividad con nuevos segmentos de mercado y mantener actualizada información de interés para la de las empresas.

2.1.5 Factor ecológico. Actualmente existen diversos movimientos que asocian la cocina con el medio ambiente y han vinculado estrategias de cocina para disminuir el impacto sobre el medio ambiente, entre ellas se encuentran tendencias como cocina de cosecha, que buscan respetar el ciclo productivo de la tierra, utilizando como bien lo dice su nombre, productos de cosecha.

Kilómetro cero es otra de las propuestas más revolucionarias del sector, esta estrategia permite apoyar a los productores de la región y consumir en las preparaciones únicamente ingredientes de un kilómetro a la redonda.

La tendencia más conocida a nivel mundial es slow food que consiste en utilizar ingredientes completamente ecológicos, que aporten beneficios a la salud del consumidor, adicionalmente las recetas son especiales porque es cocina casera, tradicional, artesanal y por último complementan la experiencia culinaria con estrategias de cero desperdicio.

Estas tendencias han sido adoptadas por muchos restaurantes en más de 130 países convirtiéndose en un referente de comida de calidad.

2.1.6 Factor legal. La constitución política de Colombia en su art 333 expresa: “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación” (Constitución política de Colombia, 1991).

Ley 905 de 2004: Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Ley 1014 del 2006: Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional (Escobar, 2013).

Ley 1098 de 2006: Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia. Toda actividad donde tenga participación de menores estará regida por esta ley y vigilada por los entes protectores de menores de edad.

El análisis legal que se presentara más adelante, define las normas que abarcan la educación, manipulación de alimentos y formación especial de institutos de formación no formal.

2.2 Análisis del micro entorno (5 fuerzas de Porter)

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. La amenaza de entrada de nuevos competidores directos es baja ya que la inversión del capital para las instalaciones es alta, pero para los competidores indirectos la amenaza de entrada es alta, debido a que hay muchas otras actividades que tienen costos más bajos y siguen siendo buenas opciones para invertir el tiempo libre, por lo que la diferenciación deberá ser alta.

Las barreras gubernamentales para la creación de empresa son altas, teniendo en cuenta que la escuela va dirigida a niños las reglamentaciones legales son aún más rigurosas.

2.2.2 Amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que suplen la misma necesidad del cliente, no necesariamente de la misma manera pero son alternativas factibles.

Partiendo de lo anterior la escuela de cocina enfrenta una gran amenaza, ya que el principal propósito es ser la mejor alternativa de invertir el tiempo libre de los niños, niñas y adolescentes, los productos sustitutos no solo son aquellos programas de cocina ya existentes, también lo son aquellas actividades extracurriculares que pueden practicar los mismos: música, arte, deportes, lenguas, etc.

La oferta en Bucaramanga es alta, existen escuelas de las anteriores actividades, sumadas a los programas gratuitos que brinda la alcaldía, por lo que competir con una estrategia de precios no es conveniente, proponiendo así la diferenciación en la calidad del servicio

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores será alto debido a que la escuela de cocina se regirá por la influencia de nuevas tendencias que resaltan el papel del proveedor en el desarrollo sostenible de la empresa.

Partiendo del hecho de que la materia prima en su mayoría son productos orgánicos, se espera adoptar las filosofías *slow food*, *cocina de producto y kilómetro 0* que son tendencias al nivel internacional que pretenden rescatar la cultura gastronómica de cada país, de una manera ambiental y sociocultural sostenible, siendo su foco principal la calidad de la comida por lo que la escuela de cocina buscará tener contacto directo con los agricultores, ganaderos, pescadores, entre otros, teniendo en cuenta de que la región es rica en variedad de productos orgánicos, haciendo posible encontrar gran cantidad de proveedores, se establecerán criterios de selección de los mismos, como la calidad del producto, principios de sostenibilidad, económicamente se partirá del concepto de precio justo, se entablarán negociaciones que den como resultado un ganar-ganar.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes. El poder de los clientes será bajo puesto que los precios, términos y condiciones del servicio se determinarán desde el momento que se establezca la relación con el cliente, esto con el fin de mantener un orden. Con el propósito de mantener alta la satisfacción del cliente, cada proceso, selección, política, etc, establecida tendrá un estudio cuidadoso.

2.2.5 Rivalidad entre competidores. Como se menciona con anterioridad en el sector existen variedad de competidores, que tienen como ventaja competitiva su marca y tiempo de antigüedad en el mercado por lo que las estrategias de competencia en orden de importancia pueden ser: publicidad, servicio, marca y precio.

La estrategia que se desarrollará estará basada en:

- a. Inversión en posicionamiento de marca, el nombre de la escuela de cocina será KIDCHEN y será la primera escuela de cocina en Bucaramanga ya que hasta el momento los competidores directos solo ofrecen cursos cortos en temporada de vacaciones por lo que no hay un establecimiento que ofrezca la enseñanza continua.
- b. Inversión en instalaciones completamente adecuadas para niños, un entorno atractivo y didáctico, que agregara el valor sobre los competidores directos.
- c. La calidad del servicio se impondrá como estrategia principal, con el fin de diferenciar la escuela de cocina sobre los competidores indirectos, informando a los padres de la cantidad de beneficios que tienen las clases de cocina en el desarrollo de sus hijos en desarrollo motriz y cognitivo, la calidad de los profesionales, la pedagogía con la que se pretende enseñar y las filosofías gastronómicas que son tendencias ambientales a nivel mundial.

3. Análisis del mercado

3.1 Objetivo

El análisis del mercado tiene como objetivo captar información que permita identificar la posible demanda que tendría la escuela de cocina para niños, determinar el perfil de los clientes y las características del servicio.

3.2 Descripción del servicio

La actividad principal de la empresa es ejecutar una experiencia donde los niños realicen preparaciones alimenticias en una interacción segura y significativa, por medio de sesiones donde se inducirán paulatinamente a los menores permitiendo una interacción segura y significativa con un contenido creativo y divertido. Las clases estarán divididas en tres grupos dependiendo de la edad, con el fin de tener diferentes metodologías de enseñanza, contenido y niveles de dificultad, de forma complementaria se educará en buenos hábitos alimenticios, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo cognitivo, motriz y habilidades sociales con el fin de aportar una formación integral en los menores.

3.3 Oferta y demanda

Partiendo de que la oferta está constituida por un servicio, cabe aclarar que la competencia directa será aquella que se encuentre al alcance de los clientes potenciales; entidades que tengan

como domicilio la ciudad de Bucaramanga y que ofrezcan actividades para niños especialmente las vinculadas a talleres y cursos de cocina.

Según la base de datos Compite 360, existen actualmente en Bucaramanga 422 entidades matriculadas bajo el CIU de actividades de educación, de las cuales 77 son de actividades de educación no formal, al igual que la escuela de cocina. Adicionalmente se menciona el número de empresas matriculadas en actividades que pueden representar competencia indirecta.

Tabla 2.

Competencia

Competencia	Actividad	Subsector	Número de empresas
Directa	Educación 422	Educación no formal CIU 8851	77
		Educación deportiva y recreativa. CIU 8852	29
		Enseñanza cultural CIU 8853	33
		Otros tipos de educación	81
Indirecta	Actividades de artística de entretenimiento y recreación 486	Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento CIU 9001-9007	154
		Actividades deportivas, recreativas y de esparcimiento CIU 9311,9312,9319,9321	237

Al realizar una indagación en otras fuentes secundarias se logró identificar los competidores directos con alta ventaja competitiva:

Tabla 3.

Análisis de la oferta – Competencia directa

Oferente	Ubicación	Tipo de curso	Horario	Precio	N° de horas
ASIP Escuela de cocina	Sede Cañaveral, Calle 32 No. 8 - 45 Floridablanca	Curso corto Vacacional Mini chef Niños de 8 a 11 años	8-11 am	350.0000	15 h
	Sede Cabecera, Carrera 36 No. 42 - 53 B/manga	Actual Padres e hijos	Domingo 9-12 am	290.000	3h
Columbia College	Barrio Conucos Calle 58 No. 32 - 12 B/manga	Vacacional Baby chef Niños de 5 a 8 años	8-10	350.000	9 días
		Niños de 9 a 12 años	10-12		18 h
Instituto Técnico Laboral Cajasan	Barrio Sotomayor Cra 29 # 54-33 B/manga Sede Floridablanca Cra 8 # 23-15 Lagos	Curso corto Mayor de 14 años	Semanal	Depende del tipo de afiliación	32 h
		Vacacionales Niños de 5 a 14 años •Cocineros Jr. •Pasteleros Jr.		Depende del tipo de afiliación	
Comfenalco	Av González Valencia #55-46	Vacacionales Cocina para niños Cocina para jóvenes	Martes Miércoles Viernes 2-6 pm	Depende del tipo de afiliación+15.000 de MP No afiliados 185.700+ 15.000 de MP cada clase	32h

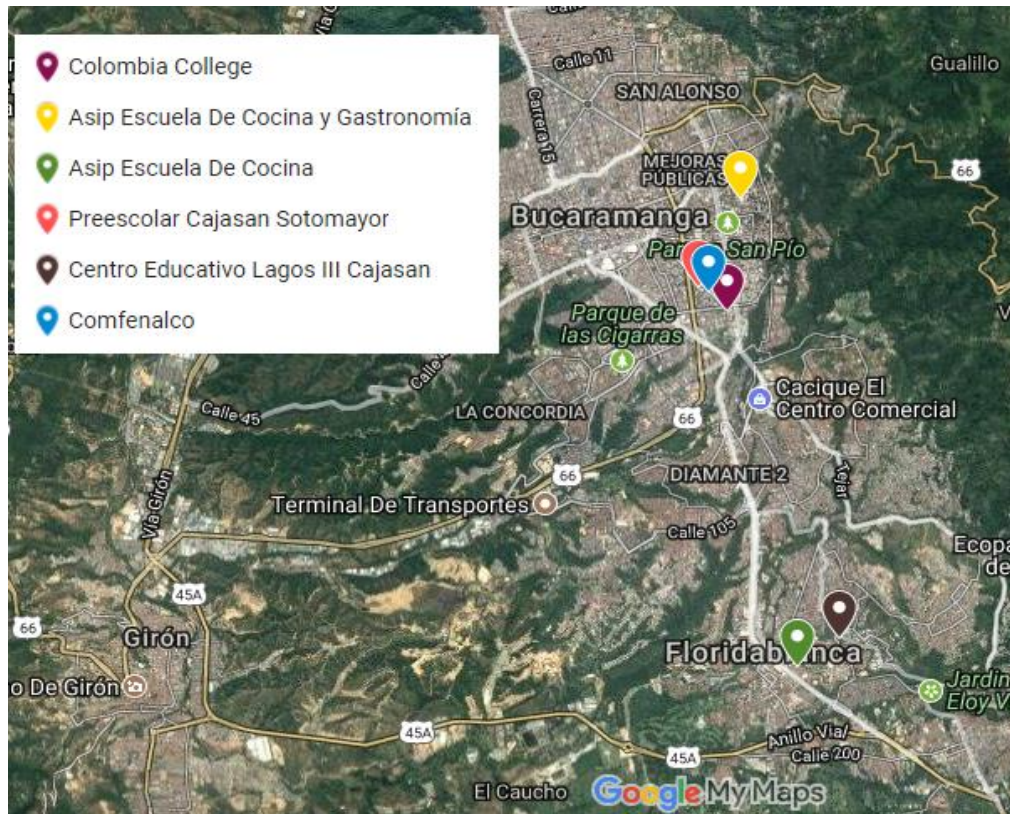


Figura 3. Mapa de competidores

La tabla 3 permite observar que la oferta de escuelas de cocina para niños en la ciudad de Bucaramanga es muy limitada, debido a que las entidades ofrecen cursos cortos o vacacionales, no son escuelas permanentes que garanticen constancia a los niños que deseen tomar clases de cocina permanentes. En cuanto a la variedad de los cursos, una sola entidad (Cajasan) tiene una amplia gama, pero son cursos para adolescentes mayores de 14 años por lo que existe una exclusión para los más pequeños. En la figura 3 se observa la ubicación real de los competidores en Bucaramanga.

La población de primera infancia, infancia, adolescencia y juventud proyectada a 2016 según DANE, corresponde al 44,32% (234.137) de la población total del municipio, siendo un segmento altamente significativo desde el punto de vista de las demandas en servicios pero también desde la posibilidad que el territorio tiene para su desarrollo económico, social, político

y cultural. De acuerdo a informaciones del DANE, Bucaramanga cuenta con una población de niñas y niños entre 0-5 años de 41.540, con una población de niñas y niños entre 6-11 años de 45.330, la población de niñas y niños entre 12-17 años es de 50.064 adolescentes. Alcaldía de Bucaramanga, 2016).

Teniendo en cuenta la cifra anterior, se puede percibir un panorama favorable para la creación de una escuela de cocina, ya que existe un abundante mercado por explorar. Partiendo de lo planteado anteriormente, se realizó un sondeo en tres barrios estrato cuatro, de la ciudad de Bucaramanga, ya que existe mayor probabilidad de encontrar información directa del mercado objetivo, se les preguntó a 40 padres o madres de familia con hijos de 3 a 17 años de edad, qué tipo de actividades extracurriculares practicaban sus hijos, a lo que el 52.5% respondió ninguna, el 40% realiza algún tipo de deporte, siendo los más popular el fútbol y la natación, y el 7.5% faltante otro tipo de actividad. A continuación se les preguntó, teniendo en cuenta la opinión del niño, si estarían dispuestos a vincular a sus hijos a una escuela de cocina para niños, a lo que el 72.5% de los entrevistados respondió estar interesados, en cuanto al porcentaje restante, un 22.5% manifestó que prefieren que sus hijos practiquen otro tipo de actividad y el último 5% expresó no contar con los recursos económicos para vincularlos a la iniciativa.

Tabla 4.

Ficha Técnica Sondeo

Ficha Técnica Sondeo	
Fecha	16 de julio 2017
Número de Encuestados	40
Perfil del encuestado	Padre o madres con hijos entre los 3 y 17 años de edad
Encuestador	Laura Shakira Wilchez Casas
Número de preguntas	4 preguntas de única respuesta
Ubicación	Bucaramanga

Los resultados de este sondeo permiten obtener varias conclusiones, en primer lugar el porcentaje de niños que no ocupan de manera eficiente el tiempo libre (52.5%), es levemente más alto al porcentaje de niños que realizan actividades extracurriculares (47.5%), por lo que se asume que la necesidad por parte de los padres de ocupar el tiempo libre de sus hijos aumentará, en segundo lugar se evidencia la preferencia de los deportes como posible actividad extracurricular, lo que determina que estos productos serán un fuerte competidor sustituto y por último el alto grado de aceptación de la idea de una escuela de cocina para niños en la ciudad de Bucaramanga, esperando así una demanda alta del servicio.

3.4 Estudio de mercados

3.4.1 Segmentación de mercados. El estudio de mercados está dirigido a padres y madres de familia que habitan en la ciudad de Bucaramanga, según el actual plan de ordenamiento territorial de Bucaramanga, la proyección de número de hogares en el municipio para el 2017 es de 166.076 hogares (Secretaría de Planeación, 2014). Por el tipo de servicio que se ofrecerá, se enfocó el estudio de mercados a los hogares de estrato 4, 5 y 6, debido a su poder adquisitivo.

3.4.2 Diseño de la investigación. Mediante el diseño de la investigación se estructura la estrategia que se seguirá para captar la información. Al provenir de fuentes primarias se realizó una investigación descriptiva que permite un acercamiento personal a la fuente, obteniendo resultados contundentes para la toma de decisiones.

3.4.3 Diseño del cuestionario. Realizar un cuestionario permite personalizar la información evitando y corrigiendo la generalidad de las fuentes secundarias. Para el actual estudio de mercado se realizó una encuesta tipo personal, que implica entrevistar directamente al mercado objetivo.

Se diseñó un formulario con 17 preguntas divididas en tres tópicos centrales: demográfico, hábitos saludables y servicio. Esto con el fin de mantener un orden en el acercamiento con los encuestados y al momento de realizar el análisis de los resultados. El formulario se puede visualizar en el Apéndice A.

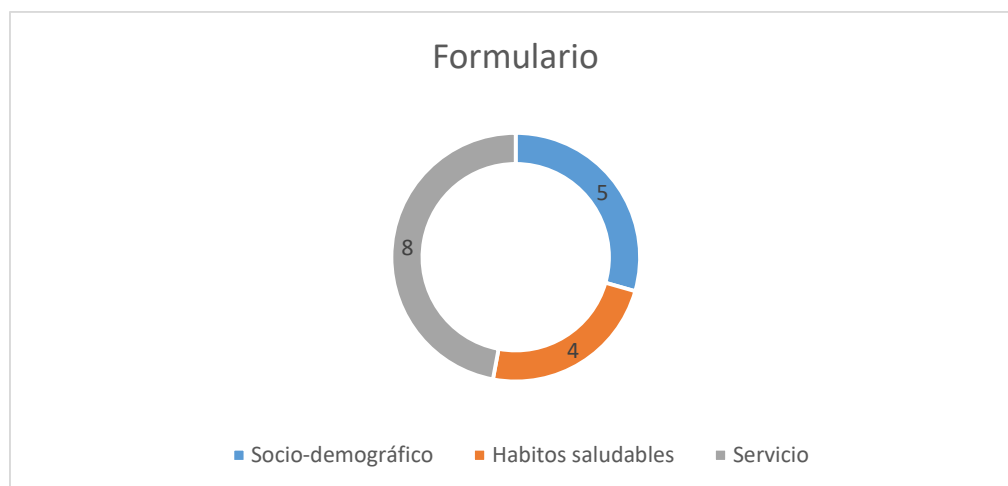


Figura 4. Distribución del formulario por tipos de preguntas

3.4.4 Determinación del muestreo y tamaño de la muestra. Siguiendo las proyecciones para el 2017 el número de hogares en la ciudad de Bucaramanga es de 166.076 (Secretaria de planeación, 2014), en la Tabla 5 se puede observar el porcentaje de los hogares según su estrato correspondiente en el año 2011, el estudio está dirigido a los padres y madres de estrato 4, 5 y 6 por lo que, en la Tabla 6, se aplicó esta estratificación a los 166.076 hogares proyectados para el 2017, con el fin de respetar las proporciones de la población original.

Tabla 5.

Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos, Bucaramanga 2011

Estrato	Población	%Participación de población	Número de hogares	%Participación de hogares
Estrato 1	60.018	11.76%	18.902	12.06%
Estrato 2	88.025	17.24%	31.053	20.7%
Estrato 3	141.138	27.65%	38.704	25.8%
Estrato 4	165.852	32.49%	48.154	32.1%
Estrato 5	19.401	3.8%	4.800	3.2%
Estrato 6	36.078	7.07%	8.401	5.60%
TOTAL	510.512	100%	150.014	100%

Nota: Observatorio municipal del hábitat y la vivienda de Bucaramanga, (2014). Adaptado de: Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos, Bucaramanga 2011. Recuperado de: <http://www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/poblacion/item/143-dinamica-poblacional-por-estratos-socioeconomicos>

Partiendo de los 166.076 hogares proyectados para el 2017 (Secretaria de planeación, 2014), en la Tabla 6 se presenta la cantidad y la proporción de hogares estratos 4, 5 y 6 proyectados para el 2017, se determina que la población final para el estudio de mercado es de 67.925 hogares.

Tabla 6.

Proyección socioeconómica de los hogares en Bucaramanga.

Estratos	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total
Porcentaje de Hogares%	32.1%	3.2%	5.6%	
Cantidad de hogares 2017	53.310	5.315	9.300	67.925

Teniendo en cuenta que la población es menor a 100.000 personas, se dispuso una muestra cualitativa de una población finita conocida, a la que se le aplicó un muestreo aleatorio simple. A continuación se desarrolla el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{N * P * Q * Z^2}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población objetivo: 67.925 hogares

P: Probabilidad de error: 50%

Q: Probabilidad de éxito: 50%

Z: Probabilidad Normal con un nivel de confianza del 95%: 1.96

E: Error permitido: 5%

Remplazando:

$$n = \frac{67.925 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{(67.925 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 382 \text{ Encuestas}$$

En la Tabla 7 se presenta la discriminación de la cantidad de encuestas que se realizarán a cada uno de los estratos respetando la participación en la población original. La cantidad de Hogares 2017 se retoma de la tabla anterior.

Tabla 7.

Proporción estratificada de la muestra

Estratos	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total
Cantidad de Hogares 2017	53.310	5.315	9.300	67.925
Porcentaje de la proporción	78.5	7.9	13.6	100%
Proporción de muestra	300	30	52	382

3.4.5 Trabajo de campo. La recolección de la información se realizó en la ciudad de Bucaramanga mediante encuestas personales a padres y madres de estratos 4, 5 y 6, el tiempo estimado en el proceso fue de un mes donde se realizaron jornadas de entrevistas en puntos estratégicos de la ciudad, elegidos bajo la apreciación del entrevistador donde acude gran afluencia como: centros comerciales, ciclo vía y universidades.

Tabla 8.

Trabajo de Campo

Lugar	Fecha	Día	Hora
Parque de los niños	09/12/2017	Sábado	2pm – 6 pm
Ciclo vía	10/12/2017	Domingo	8 am – 12 m
Parque San pio	12/12/2017	Martes	4 pm – 6 pm
Centro comercial Megamall	14/12/2017	Jueves	4 pm – 6 pm
Centro comercial Acrópolis	15/12/2017	Viernes	2 pm – 6 pm
Centro comercial el Cacique	16/12/2017	Sábado	2 pm – 6 pm
UIS	17/12/2017	Domingo	8 am – 12 m

3.4.6 Ficha Técnica. En la Tabla 9 se presenta la información de la investigación de mercados realizada para el proyecto actual.

Tabla 9.

Ficha técnica del estudio de mercado

Aspecto	Información						
Tipo de investigación	Exploratoria						
Fuentes de información	Primarias						
Técnica para recolectar la información	Encuesta						
Instrumento	Formulario con opción de respuesta única u opciones múltiples						
Modo de aplicación	Entrevista a padres o madres						
Población	Se parte de 166.076 hogares, la población objetivo es de 67.925 hogares estrato 4, 5 y 6.						
Marco muestral	Padre y/o madres que habiten en la ciudad de Bucaramanga de estrato 4, 5 y 6.						
Alcance	Bucaramanga						
Tiempo	Un mes						
Encuestador	Laura Shakira Wilchez Casas						
Tipo de muestreo	Aleatorio Simple						
Muestra	$n = \frac{N * P * Q * Z^2}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$ $n = 382 \text{ Encuestas}$						
Estratificación de la muestra	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Estrato 4</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Estrato 5</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Estrato 6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">300</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">52</td> </tr> </table>	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	300	30	52
Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6					
300	30	52					

3.5 Análisis de los resultados

El análisis de datos se realizó mediante la tabulación de los resultados de las encuestas en el programa EXCEL, se presentan mediante gráficas que permiten percibir las diferentes posiciones de los encuestados. Ver el Apéndice B.

3.6 Conclusiones del estudio de mercados

- **Socio-demográfico**

Se observó que el 44.5% de los padres que participaron en el estudio están en un rango de edad de 31 a 40 años, y solo el 5.5 % de los participantes son menores de 20 años. La muestra la respondieron en un 62.6% las madres y un 37.4% los padres, este sesgo pudo ser causado por la identificación por parte del encuestado, ya que se podría asumir que el aspecto clave es la compañía de niños, los que en su mayoría caminan junto a sus madres, esto permite identificar con mayor facilidad al sujeto para ser parte de la muestra. El 56.7 % de los hijos de los participantes están entre los 7 y 12 años de edad, lo que confirma la suposición anterior acerca del sesgo.

Se puede observar que el 62% de los padres que participaron en la encuesta tienen un (1) hijo, el 31,7% tienen dos (2) hijos, y el 6,3% restante de la muestra tienen 3 hijos. Este resultado se debe a que demográficamente la cantidad de hijos por hogar ha disminuido en las últimas décadas.

- **Hábitos saludables**

Según la muestra, el 60.8% de los menores practican alguna actividad extracurricular, siendo el deporte con un 44.1% el de mayor participación. La intensidad horaria más frecuente fue de cuatro horas al ser dedicadas por el 23.1% de los menores que practican actividades extracurriculares, el 23.1% dedica más de 6 horas a la semana, el 19.3% de los menores invierten 2 horas, finalmente el 18.4% de los menores dedican 6 horas semanales a sus actividades

extracurriculares. Estos resultados dependen del tipo y la cantidad de actividades que realizan los menores.

Según la muestra el 56.5% de los padres invierten menos de 100.000 pesos mensuales en las actividades extracurriculares de sus hijos, el 22.5% invierten entre 100.000- 200.000 pesos mensuales, el 7.3% entre 201.000-300.000, el 13.7% restante invierten más de 300.000 pesos mensuales en las actividades extracurriculares de sus hijos.

Con ayuda de una nutricionista profesional se determinó los alimentos más importantes en una dieta balanceada para los niños y la frecuencia con la que debería consumirse semanalmente. Lo conveniente para una alimentación sana en niños es consumir frutas 3 porciones al día, 3 raciones de verduras diarias, pescado 2 veces a la semana y 3 raciones de lácteos al día.

Siguiendo la información anterior se puede observar en la muestra que el 51.8% de los niños ingieren todos los días fruta, el 4% de los niños consumen verduras todos los días, el 3.15% de los niños consume 2 o más veces pescado a la semana, 81.7% de los niños consume todos los días lácteos. Se puede concluir que la alimentación de los niños que formaron la muestra no es nutricionalmente saludable.

- **Servicio**

Según la muestra el 89,3 % de los encuestados no conocen escuelas de cocina para niños en la ciudad de Bucaramanga

Según la muestra el 77.2% de los participantes estarían interesados en matricular a sus hijos en cursos de cocina para niños, de los cuales el 48,1% elegirían la jornada de la tarde para que el

niño asistiera a las clases, el 26,3% los matricularía en la jornada de la mañana, y el 25.6% restante el fin de semana. La mayoría de menores estudian en la mañana, por lo que tienen disponibilidad en la tarde para los cursos, jornada en la que los padres se encuentran laborando, por lo que no tienen tiempo de transportarlos hasta las instalaciones, debido a esto el 81.1% de los padres les interesaría que se adicionara el servicio de transporte.

Según la muestra los programas que despiertan mayor interés son Pastelería y postres, comida nacional y panadería

Según la muestra el aspecto más importante en la prestación del servicio es la seguridad de los menores durante las clases, seguida por la pedagogía usada en la enseñanza del contenido de los cursos, en tercer lugar se encuentra las apariencias de las instalaciones. Mediante esta observación se puede tener minuciosidad en cuanto al servicio que se ofrecerá.

3.7 Análisis de la demanda

Gracias a la información obtenida de la encuesta realizada a la muestra, se obtuvieron características del cliente, la percepción de aceptación de la idea y especificaciones sobre las preferencias de los clientes potenciales.

Con base en esto se realizó un análisis de la demanda que tendría la escuela de cocina KIDCHEN, para esto se referencia los resultados de las preguntas 11 y 12 de la encuesta, Figura 5 y figura 6 respectivamente, las cuales permiten observar la intención de los padres por matricular a sus hijos en cursos de cocina y la disposición de pago. Adicionalmente según el último censo realizado en Bucaramanga solo el 70.2% de los hogares cuentan con más de dos

personas (DANE, 2005), por lo que se supone que el 19.8% de los hogares restantes son parejas sin hijos, porcentaje que se ignoraría para calcular la demanda potencial.

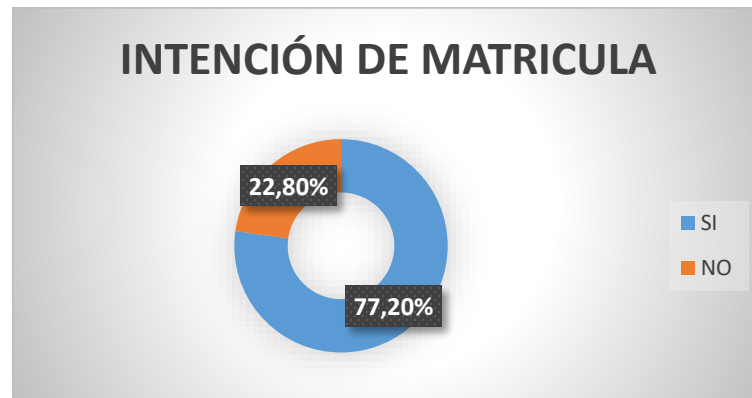


Figura 5. Intención de matrícula por parte de la muestra.

Pregunta 11 ¿estaría interesado en matricular a sus hijos en una escuela de cocina para niños? El 77,2% de los padres encuestados afirman estar interesados en matricular a sus hijos en cursos de cocina para niños.

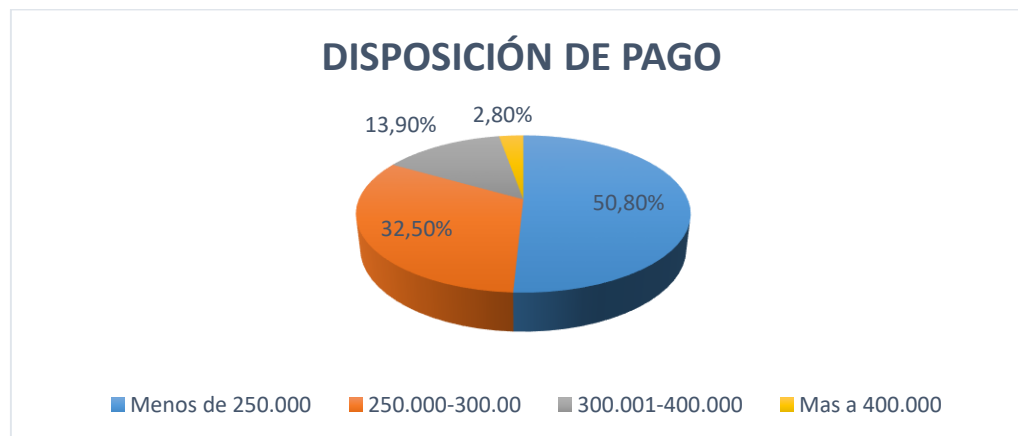


Figura 6. Disposición de pago por parte de la muestra.

Pregunta 12 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por talleres mensuales de 16 horas? A lo cual el 48,2 % están dispuestos a pagar un valor mayor o igual a 250.000 pesos.

A continuación se presenta el cálculo de la demanda potencial, aplicada al total de los hogares estrato 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

Tabla 10.

Demanda potencial

Total hogares estrato 4, 5 y 6 en la ciudad de Bucaramanga, 2017	67.925 hogares
Porcentaje de hogares conformados por más de 2 personas en la ciudad de Bucaramanga	70.2%
Porcentaje de padres según la encuesta que expresan interés en matricular a su hijo en una escuela de cocina para niños.	77.2%
Porcentaje de padres según la encuesta que estarían dispuestos a pagar mensualmente un valor mayor o igual a 250.000 pesos.	48.2%
Total	17743 Hogares

La demanda potencial sería de 17.743 Hogares suponiendo que la demanda es de un niño por hogar la demanda es igual 17.743 unidades. Para determinar una demanda más realista, se determina cual sería la participación en el mercado como nuevos competidores, mediante la guía de aproximaciones de porcentaje presentada en la Figura 7.

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Figura 7. Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado. Adaptado de: Entrepreneur (2011). Calcula tu participación de mercado y tu punto de equilibrio. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Aplicando el concepto de la imagen los competidores de la escuela de cocina son ‘pequeños’, existe gran variedad de competidores indirectos por lo que la cantidad de competidores es ‘muchos’ y ‘diferentes’ lo que da como resultado un porcentaje de participación de 10% a 15%, como se puede observar en la fila nueve de la Figura 7.

Aplicando el mayor porcentaje obtenido a la demanda potencial (17.743 Hogares), la escuela de cocina tendría una participación de 2.662 Hogares en su etapa inicial, vale aclarar que este porcentaje aumentará a medida que la escuela sea reconocida.

3.8 Modelo de negocio

3.8.1 Problema. Encontrar unas propuestas innovadoras y seguras para invertir el tiempo libre de los menores en actividades que representen un desarrollo motriz, cognitivo y saludable significativo, ganando la confianza de los padres al dejar a sus hijos en una academia segura.

3.8.2 Segmento de clientes. El segmento de clientes para KIDCHEN son los padres de familia de la ciudad de Bucaramanga, pertenecientes al estrato 4, 5 y 6, interesados en que sus hijos, que serían el consumidor final, participen en cursos de gastronomía, inviertan su tiempo en actividades productivas que generen un desarrollo significativo mientras se divierten como niños y crecen sanamente.

3.8.3 Propuesta de valor. La escuela de cocina KIDCHEN será la primera escuela de cocina exclusiva para niños en la ciudad de Bucaramanga, brindará experiencias significativas que les permitirá divertirse como niños, aprender como estudiantes y ser conscientes de su cuidado propio como persona.

Adicionalmente se realizarán actividades que crearán conciencia ambiental y fomentarán el cuidado de la naturaleza y el medio ambiente, como la creación de pequeñas huertas en las clases, la inclusión de recetas que trabajen con productos de regionales y la enseñanza de una dieta balanceada y nutritiva, esto con respecto al contenido para los menores. Adicionalmente la escuela desarrollará estrategias sostenibles como la preferencia de personal en situación de vulnerabilidad,

madres cabeza de familia o desplazados, y una política de cero desperdicios en sus operaciones y prestación del servicio.

3.8.4 Relación con los clientes. La relación con los clientes será directa y cercana. Es primordial crear una relación de confianza con los clientes (Padres), que les permita matricular tranquilamente a sus hijos en la escuela de cocina, teniendo la certeza de que ellos están seguros, divirtiéndose y aprendiendo.

3.8.5 Canales de distribución. Los canales de distribución que permitirán captar clientes serán mediante redes sociales, anuncios, publicidad, página web y estrategias que permiten dar información de forma masiva.

3.8.6 Actividades claves

- Planeación del contenido de los programas: el diseño de los programas, deberá estar acompañado por el análisis nutricional por parte de profesionales, adicionalmente las propuestas de estrategias de aprendizaje que generen conciencia ambiental, hábitos saludables y faciliten el aprendizaje como uso de material didáctico, Clases semi-personales, interactivas, creativas y divertidas.
- Gestión de residuos: Estrategias de clasificación, reutilización y disposición final de los residuos.
- Gestión de compras: Estrategias para la eficiente planeación de las compras, que obtengan productos frescos y de calidad disminuyendo el desperdicio.

- Diseño de las instalaciones: Las instalaciones estar diseñadas pensando satisfacer las necesidades de accesibilidad de los niños, siendo agradables, divertidas y seguras.

3.8.7 Recursos claves

- Profesionales en gastronomía capacitados para la educación infantil.
- Instalaciones adaptadas a las necesidades de los menores, dependiendo su rango de edad.
- Maquinaria e implementos de cocina.
- Materia prima de calidad.

3.8.8 Socios claves. La escuela buscará socios que aporten económicamente capital a la empresa, pero serán de vital importancia aquellos socios que aporten conocimiento y experiencia en temas de dirección empresarial, gastronomía y educación, para ello se cuenta con: ángeles inversores, fondo emprender, entidades gubernamentales, Bancoldex, empresa de transporte, expertos y profesionales.

Existirán socios que no figurarán dentro de la documentación pero que brindarán apoyo moral durante la creación y puesta en marcha, acompañamiento que aportaran resiliencia en los momentos críticos del proceso, estos socios se verán representados por: Dios, Familia y amigos.

3.8.9 Costos. Los costos que afrontará la escuela de cocina están principalmente vinculados a: arriendo, impuestos, inversión inicial, préstamos, publicidad, nómina, papelería.

3.8.10 Ingresos. Los ingresos con los que se sostendrá la Escuela de cocina están principalmente asociados a la matrícula de los niños a los programas, aporte de los socios y préstamos.

3.9 Plan de marketing (4P)

3.9.1 Producto (Servicio)

3.9.1.1 Clases. La escuela de cocina tendrá tres clases diferentes, el niño ingresará a la clase dependiendo el rango de edad en el que esté. Las clases tendrán una duración de 2 horas y cada programa contará con una intensidad horaria de 4 horas a la semana. La distribución de la clase se dará de la siguiente manera.

- **Introducción:** Se dará lectura a la receta, se entregan los ingredientes, uso de utensilios, se establecen las instrucciones y acciones de seguridad.
- **Desarrollo de la receta:** Se realiza la receta, aclarando los aspectos importantes como el proceso de cocción, la manipulación, las proporciones aceptables de consumo y los beneficios de ingredientes especiales.
- **Retroalimentación:** Se concluirá que beneficios acompaña la preparación,

- Reciclando-ando: Se destinarán 5 minutos para interactuar con los menores y concluir que residuos son útiles para la huerta de la clase y clasificación del sobrante.
- Limpieza

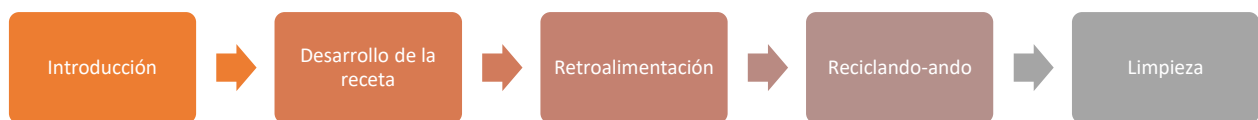


Figura 8. Preparación de la clase 'KIDCHEN'.

Los orientadores serán personal calificado en conocimiento gastronómico, capacitados para dirigir una clase para niños, la metodología a seguir es la del aprendizaje efectivo, que basa el aprendizaje en la perfecta sincronización de la teoría, práctica y motivación.

- ***Clase de 1: Rango de edad 3- 6 años.***

El contenido de los programas de esta clase deberán ser recetas muy sencillas de realizar, que necesiten el mínimo uso de utensilios, acompañadas por pequeñas sesiones de teorías que le permitan al niño conocer qué clase de alimentos está manipulando, las técnicas correctas de manipulación, qué beneficio o perjuicios le puede traer el consumo, identificar los utensilios de cocina y finalizar con la retroalimentación, el objetivo de estos programas es crear oportunidades donde el niño interactúe con la forma, los colores, olores y sabores de los alimentos, para que él se permita hacerlos parte de su dieta; estarán diseñados para aumentar las capacidades motoras y cognitivas de los niños, desarrollar habilidades sociales, educar su nivel de concentración e inducir en hábitos alimentarios saludables.

Durante las clases se formarán grupos de 3 niños para realizar las recetas grupales esto con el fin de desarrollar las habilidades sociales, de negociación y fomentar el trabajo en equipo, se permitirá la interacción y participación de los padres.

- ***Clase de 2: Rango de edad 7-12 años.***

El nivel de complejidad ya es mayor en esta clase, se induce de manera segura al uso de los utensilios de cocina, las recetas son más elaboradas y con mayor cantidad de técnicas de cocción y variedad de alimentos. En esta edad los niños tienen un desarrollo motriz y cognitivo considerable, por lo que la comunicación y la comprensión se darán con más facilidad haciéndola más participativa, facilitando la comunicación entre maestro-estudiante.

Durante la mitad de las clase se trabajarán en parejas, con el fin de desarrollar habilidades sociales, trabajo en equipo, respeto a iguales y adaptabilidad al cambio, la otra mitad de las secciones se realizaran de forma individual para lograr reconocer y mejorar las habilidades con los utensilios y

Se respetará la interacción con nuevos alimentos mediante la sección corta del ‘ingrediente del día’ donde por medio de material didáctico se expondrá las características de un nuevo alimento.

- ***Clase Rango 3: Rango de edad 13-17 años.***

El contenido de los programas de esta clase le permitirá experimentar con más libertad recetas elaboradas, esta clase los jóvenes cuentan con completa autonomía, por lo que el

instructor solo brindará asesoramiento. Algunas clases se realizarán en parejas y otra de manera individual, con el fin de marcar el concepto de responsabilidad e independencia, empoderando la confianza en sus propias cualidades y capacidades, ya que esta es la edad en los menores definen completamente su personalidad, el propósito de los programas es generar confianza.

Los programas ambientales se implementarán igual que en las otras clases.

3.9.1.2 Nutrición. El contenido nutricional de los programas será controlado por un/a nutricionista profesional con el propósito de no exceder las porciones justas cada estudiante.

- ***De 3 a 6 años.***

Las necesidades energéticas son especialmente altas, debido a que se trata de un período de crecimiento y desarrollo, así como de gran actividad física. En esta época, los niños necesitan proporcionalmente más proteínas de alta calidad que los adultos, por lo que su dieta debe incluir suficientes carnes, pescados, huevos y lácteos. A esta edad, debe iniciarse también al niño en el hábito de un desayuno completo.

- ***De 7 a 12 años.***

Dado que las necesidades de crecimiento siguen siendo cruciales, los pequeños de esta edad deben ingerir a diario: lácteos, frutas, verduras, ensalada y pan, alternar las carnes, pescados blancos y azules, y combinar a lo largo de la semana las legumbres, arroces y pasta.

Resulta necesario también orientar al niño para que no coma sólo lo que le gusta y evitar que abuse de dulces y refrescos.

- ***De 13 a 16 años.***

Dado que en esta etapa se produce el llamado "estirón" y los músculos y el esqueleto terminan de formarse, la dieta debe aportar al adolescente las calorías suficientes e incluir proteínas de alta calidad y calcio –presente en los lácteos, verduras, legumbres y muchos pescados y mariscos-. También es importante realizar suficiente actividad física para evitar el sobrepeso. (Cinfasalud, 2015).

3.9.1.3 Programas de cocina. Cada vez que se diseñe un nuevo programa se hará bajo la supervisión del chef y el nutricionista. El contenido de los programas fue realizado con la colaboración de una profesional de gastronomía con experiencia y futura socia.

- ***Programas de pastelería***

El programa estará disponible para todas las clases aunque la metodología de desarrollo variará, en especial la de los más pequeños, a la que se les entregaran algunas de las masas ya preparadas por el nivel de complejidad para su preparación, utilizaran herramientas especiales que no comprometan su integridad física.



Figura 9. Programa 'Pastelería y postres'

- **Programas panadería**

El programa estará disponible para todas las clases aunque la metodología de desarrollo variará, en especial la de los más pequeños, a la que se les entregarán algunas de las masas ya preparadas por el nivel de complejidad para su preparación, utilizarán herramientas especiales que no comprometan su integridad física.



Figura 10. Programa 'Panadería'

- **Programas cocina básica**

Este programa estará disponible para las clases 2 y 3, debido que el nivel de dificultad es elevado y es necesario habilidades motoras más maduras.



Figura 11. Programa 'Cocina básica'.

- **Programa cocina nacional**

Este programa estará disponible para las clases 2 y 3, debido que el nivel de dificultad es elevado y es necesario habilidades motoras más maduras.



Figura 12. Programa ‘Cocina Nacional’

3.9.1.4 Estrategias de conciencia ambiental

✓ Zona de reciclaje

Cada una de las clases tendrá su zona de reciclaje donde los niños pueden depositar los residuos generados durante la clase, esta es una táctica que permite sembrar el hábito de reciclar, concientizar sobre el impacto que genera sobre el medio ambiente.

✓ **Huerta comunitaria**

Una vez se dé inicio al curso cada estudiante tendrá una planta bajo su cuidado, esta actividad permitirá concebir la definición de responsabilidades y el concepto de cosecha, que permitirán hacer el mensaje de cuidado del medio ambiente más significativo.

3.9.1.5 Gastronomía sostenible. En 2016 se realizó el primer estudio de pérdidas y desperdicios de alimentos en la cadena de suministro de alimentos.

Según lo reportado por el DNP, con una oferta nacional disponible de alimentos de 28,5 millones de toneladas, en Colombia se pierden y se desperdician un total de 9,76 millones de toneladas, lo cual equivale al 34 % del total producido.

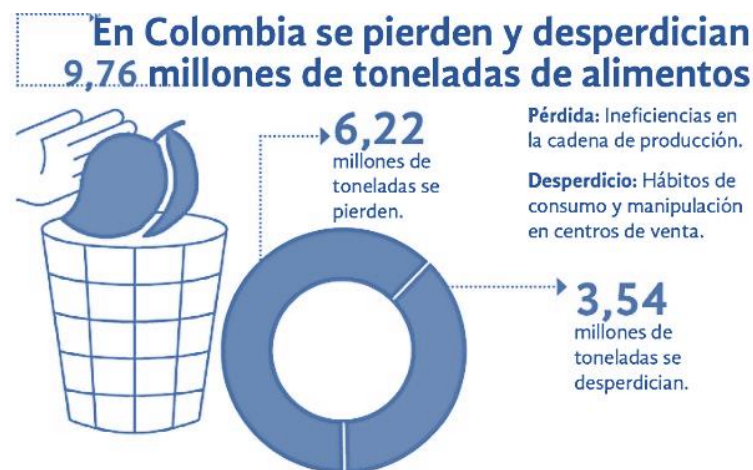


Figura 13. PDA (Perdidas y desperdicios de alimentos) Colombia. Adaptado de: Ministerio de Ambiente (2016). Recuperado de: http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/seguridad_alimentaria_/Gastronomia_Sostenible_-_PNUMA.PDF



Figura 14. Pérdidas y desperdicios por producto alimenticio en Colombia. Adaptado de: Ministerio de Ambiente (2016). Recuperado de: http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/seguridad_alimentaria_/Gastronomia_Sostenible_-_PNUMA.PDF

Teniendo las cifras anteriores, Colombia le abre paso a la gastronomía sostenible, que básicamente consiste en un sistema de gestión que optimice el uso de los recursos y disminuya los efectos económicos, sociales y ambientales que generan el desperdicio de alimentos. En base a esto realizarán los programas y requerimientos de materia prima bajo esta filosofía de cero desperdicios.

Adicionalmente se reutilizarán algunos de los desperdicios orgánicos para elaborar pequeñas cantidades de compost casero y así alimentar las huertas de cada clase. Los estudiantes no participaran en el proceso de producción.

3.9.1.6 Servicio de transporte. El transporte será un servicio opcional al de la enseñanza. Los clientes establecerán el día de matrícula si desean adquirir el servicio con un costo adicional, esto con el propósito de realizar la contratación de las empresas prestadoras de servicio de transporte escolar.

3.9.1.7 Póliza de seguro. En el curso se incluye la póliza de seguro de los estudiantes, esto con el propósito de garantizar la atención médica de los niños en caso de accidente, se aclara que esto no le releva la obligación de la escuela de cocina a cumplir con las normas de seguridad en las instalaciones.

3.9.2 Precio. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la pregunta 12 de la encuesta, donde el 48.2% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más de 250.000 pesos por 16 horas mensuales y promediando el precio de los oferentes privados, Asip y Columbia College que en promedio cobran 280.000 pesos por sus cursos, se optara por ofrecer el servicio a 250.000 pesos, por lo que se puede plantear como ‘competencia por precio’ que si bien no se tiene planteada como una estrategia competitiva podría ser significativa e incidir en la toma de decisiones del cliente.

3.9.3 Plaza. Al ser un servicio, la adquisición por parte del cliente se realizará de manera directa e inmediata por lo que los procesos de atención al cliente darán en el lugar del domicilio de la escuela de cocina KID CHEN la ubicación exacta de las instalaciones se determinará en el estudio técnico por lo que se tendrá en cuenta aspectos como la ubicación estratégica según la actividad económica y el acopio de barrios estrato 4, 5 y 6.

3.9.4 Promoción. Las estrategias de promoción y marketing estarán marcadas por el ámbito tecnológico se realizarán campañas vía página web y por redes sociales. Estas campañas tendrán como objetivo posicionar el nombre de la escuela de cocina, captar nuevos clientes y mantener los existentes, utilizando canales prácticos, dinámicos y novedosos.

3.9.4.1 Web site. Tener una página web le permitirá a la escuela de cocina tener presencia en internet, la plataforma más práctica y popular actualmente para buscar información, productos y servicios. Por esto es una página web representa una oportunidad de crear canales de comunicación directa con nuevos clientes, posicionar la marca y mejorar la imagen corporativa.

3.9.4.2 Redes sociales. Las redes sociales representan la nueva forma de hacer marketing, permiten penetrar diferentes segmentos de mercado de forma masiva, por eso es una de las estrategias de marketing más usadas.

3.9.4.3 Publicidad impresa. La publicidad impresa es una de las formas de hacer publicidad más común, ideal cuando la interacción con el cliente es más personal, además es importante crear estrategias de marketing para todas las edades, debido a que habrán clientes que no estén familiarizados con otros tipos de estrategias como las redes sociales o el internet.

3.9.4.4 Publicidad virtual. Los valores representados en la Tabla 11 fueron tomados de YOINTIC, empresa especializada en estrategias de marketing digital y diseño web.

Tabla 2.

Plan de publicidad

Campaña	Valor	Tiempo	Valor mensual
Web site	900.000	1 año	75.000
Redes sociales	400.000	Mensual	400.000
Publicidad impresa	200.000	Mensual	200.000
Publicidad virtual	300.000	Mensual	300.000
Total			\$ 975.000

4. Estudio técnico

4.1 Macro localización

Desde un inicio se determinó que la escuela de cocina para niños tendría domicilio en la ciudad de Bucaramanga, por lo que se determinará la zona que represente mayor beneficios a la escuela de cocina. En la Figura 15 se observa la distribución del uso de suelo por actividad

económica en la ciudad de Bucaramanga, la escuela de cocina desarrollará actividad comercial, identificada con el color rojo.

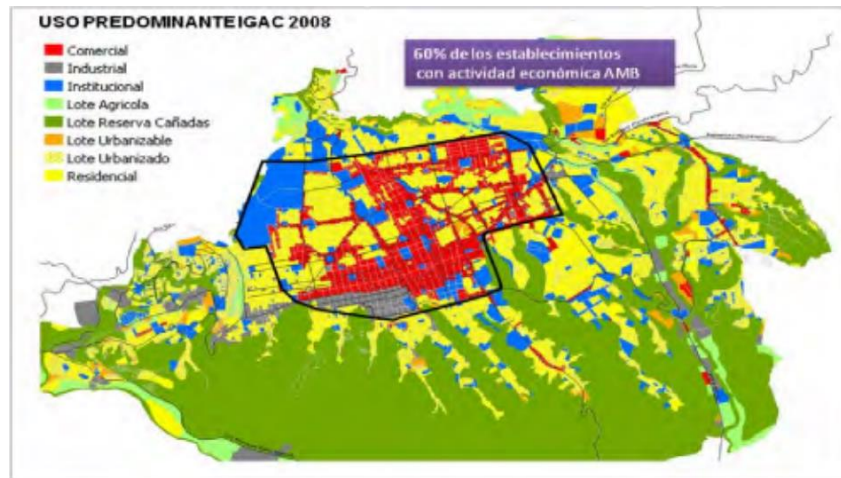


Figura 15. Uso predominante del suelo (IGAC). Adaptado de: Municipio de Bucaramanga, secretaria de planeación. (2014). Recuperado de: <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/pot-2012-2027/tomo03.pdf>

En la Figura 15 se marca claramente las zonas con mayor acopio de negocios denominados comerciales, de las cuales se resaltan: la comuna 4, comuna 5 comuna 6, comuna 12, comuna 13.

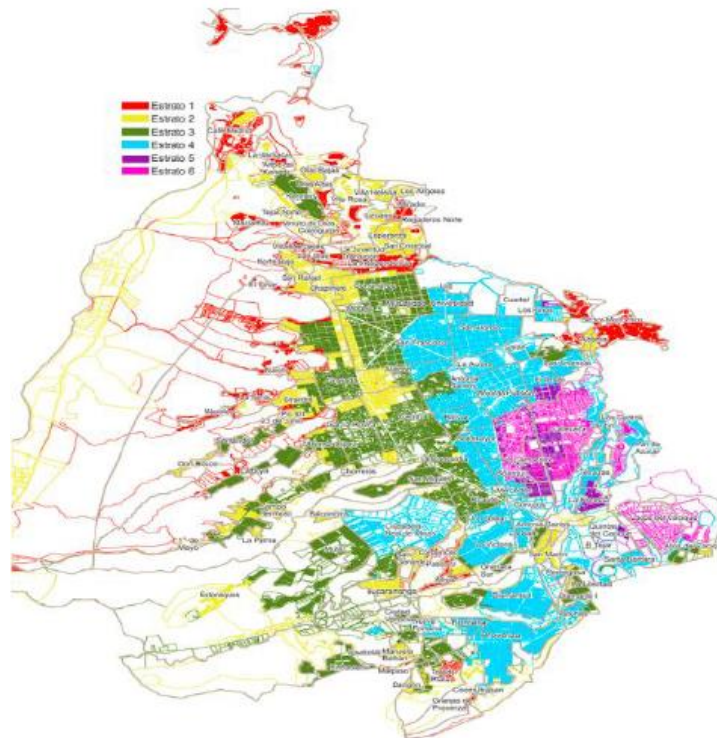


Figura 16. Estratificación por barrios. Adaptado de: Municipio de Bucaramanga, secretaria de planeación. (2014). Recuperado de: <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/pot-2012-2027/tomo03.pdf>

Como se menciona anteriormente el segmento de mercado con el que trabajará la escuela de cocina son los hogares estrato 4, 5 y 6 por lo que identificar los sectores donde tienen más presencia estos estratos es determinante para decidir la ubicación de las instalaciones. En esta ocasión el acopio de los estratos está en: la comuna 6, comuna 7, comuna 9, comuna 10, comuna 12, comuna 13, comuna 16.

Teniendo en cuenta dicha información se obtiene que la comuna 6 (La concordia), la comuna 12 (Cabecera del Llano) y la comuna 13 (Oriental) tienen características potenciales para ser el domicilio de la escuela de cocina para niños.

En el estudio de mercado, se obtuvo la opinión de la muestra acerca de qué lugar creían conveniente para que estuviesen las instalaciones de la escuela de cocina, ellos eligieron entre;

San Alonso, Cabecera, Centro y Provenza, a lo que el 64% de los padres preferirían que las instalaciones de la empresa estuvieran en cabecera, mientras que el 20% respondieron que la escuela debería estar en San Alonso. A continuación se presentan los resultados de la pregunta 16 de la encuesta.

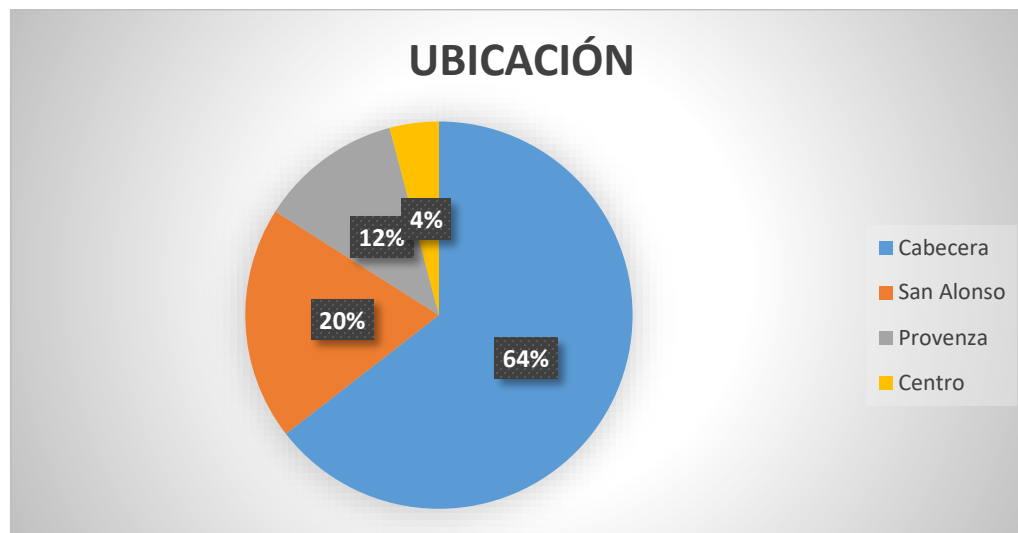


Figura 17. Preferencia de ubicación de la Escuela de Cocina por parte de la muestra.

Teniendo en cuenta esta información se procede a elegir el sector donde estará ubicada la escuela de cocina para niños, por conveniencia respecto a: sector comercial, cercanía al mercado objetivo y aceptación por parte de la muestra: se elige el sector de cabecera del llano.

4.2 Micro localización

Sabiendo que la escuela de cocina para niños Kidchen tendrá domicilio en la ciudad de Bucaramanga en el sector de Cabecera, se buscó ofertas de locales que podrían ser utilizados

como las instalaciones de la escuela de cocina, se tomó como filtro que el tamaño del local debe ser mayor a $80 m^2$, área que debe estar distribuida en una sola planta, se hallaron dos opciones potenciales.

Para la selección del local se usó el método de factores ponderados, se asigna un porcentaje de peso a cada factor y se asigna una escala del 1 al 10 siendo 1 el puntaje más bajo. Las direcciones están referenciadas a la esquina as cercana

- Descripción Opción 1: local ubicado sobre la crr 35 con cll 52, estrato 2, área de $85m^2$, valor del arriendo \$2'200.000
- Descripción Opción 2: local ubicado sobra la cll 48 con crr36, estrato 6, área de $352m^2$, valor del arriendo \$12'000.000

Tabla 12.

Factores ponderados micro localización

Factor	Evaluación	Opción 1	Opción 2
Valor del arriendo	30%	8	2
Cercanía a proveedores	25%	6	7
Valor de los servicios	25%	6	3
Tamaño	20%	8	3
Total	100%	7	3.7

Según la información de la Tabla 12 podemos observar que la opción 1 es la más adecuada, por lo que las instalaciones de la Escuela de cocina estarán ubicadas en la crr 35 con cll 52, barrio cabecera.

4.3 Descripción del servicio

La actividad principal de la empresa es enseñar a niños gastronomía, por medio de sesiones donde se inducirán paulatinamente a los menores permitiendo una interacción segura y significativa con un contenido creativo y divertido. Las clases estarán divididas en tres grupos dependiendo de la edad, con el fin de tener diferentes metodologías de enseñanza, contenido y niveles de dificultad, inherentemente se educará en buenos hábitos alimenticios, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de habilidades sociales con el fin de aportar una formación integral a los menores.

4.4 Requerimientos

El requerimiento de materia prima, las especificaciones de maquinaria y equipo y los costos de los requerimientos se pueden observar el Apéndice C.

4.4.1 Materia prima. El pedido de la materia prima se realizará bajo las siguientes condiciones para evitar las pérdidas y desperdicios de alimento:

- Productos no perecederos: Una vez a la semana, para evitar saturar los depósitos que tiene cada salón.
- Productos perecederos: Los pedidos para productos no perecederos se harán máximo cada tercer día para comprar lo requerido y evitar el desperdicio, así como evitar saturar la nevera de cada salón y consumo de alimentos frescos.

El inventario de los requerimientos de las materia prima se puede observar en el Apéndice C.

Tabla 3.

Inventario de equipamiento de servicios de abastecimiento de alimentos.

Cant	Nombre	Dirección
1	Plaza de mercado campesina móvil la rosita	Cra 23 N 40.30
2	Plaza de mercado central	Cra 15 entre 33 y 34
3	Plaza de mercado guarín	Cra 33 N 32-43
4	Plaza de mercado la libertad	Cra 33 N 95-60
5	Plaza de mercado la joya	Cra 7 occ-calle 7
6	Plaza de mercado la concordia	Cra 21 N 49-30
7	Plaza de mercado la rosita	Cra 148 N 45 – 16s
8	Mercado campesino	Cll 65 via terminal de terminal
9	Plaza de mercado del mutis	Cra 2W– calle 16N
10	Plaza de mercado San francisco	Cra 23 N 12-36
11	Plaza de mercado	Cra 12-calle 16 N
12	Plaza de mercado Girardot	Cll 28- cra 3
13	Plaza de mercado del norte	Cll 1 N 14-72
14	Plaza de mercado Asonorte	Cll3N cra 2
15	Central de abastos	Vía café Madrid- Chimita

Nota: Adaptado de Municipio de Bucaramanga, secretaria de planeación. (2014). Recuperado de: <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/pot-2012-2027/tomo03.pdf>

Según la información de la tabla el centro de abastecimiento más cercano a las instalaciones es: Plaza de mercado guarín, allí se realizaran las compras en especial de los productos perecederos (frutas, verduras, carnes, etc.).

4.4.2 Maquinaria y equipo. Las estufas, campanas extractoras y neveras funcionan mediante electricidad, los hornos funcionan con gas natural, el local no cuenta con las instalaciones de gas requeridas para el debido funcionamiento de la escuela de cocina, por lo que los costos de la adecuación se incluirán en el estudio financiero.

La caracterización de los requerimientos se especifica en el Apéndice C.

Tabla 4.

Requerimiento de Maquinaria y Equipo

Equipo	Imagen	Cantidad
Estufa empotrable de inducción térmica 4 puestos		3
Estufas de inducción 1 puesto		15

Tabla 4.

Requerimientos de Maquinaria y Equipo (Continuación)

Horno empotrable sencillo		3
Nevera		3
Campana extractora		3

Estos equipos fueron seleccionados pensando en garantizar la seguridad de los niños, las estufas de inducción térmica son equipos inteligentes que no consumen energía ni gas natural, sino por la interacción de campos magnéticos, que se activan al contacto del material de las ollas, por lo que disminuirán la causas de incendios, o quemaduras. Las campanas extractoras mantienen limpio el aire y libre de gases las instalaciones.

4.4.3 Muebles y enseres

Tabla 15.

Requerimientos de Muebles y enseres

Concepto	Cantidad
Mesones cubierta de acero	4
Lockers por 10 puestos	2
Lacena	3
Sillas plegable	20
Mesas con sillas para niños	14
Tableros	3
Mueble cajonera	3
Muebles de sala	1
Lavaplatos con mesón y gabinete superior	2
Lavaplatos con mesón	1
Gabinetes	5
Ollas Acero inoxidable por 12 piezas	5
Sartenes	15
Vajilla de 4 puestos	5
Vasos	30
Cubiertos 4 piezas	8
Rodillo	10
Juego de cuchillos para niños	5
Juego de cuchillos	5
Protector de dedos	20
Delantales y malla	30
Moldes	9
Refractarias	9
Bandeja	6
Licuadaora	3
Batidora	3
Huerta en macetas	3

Es necesario incluir los costos de instalación del drenaje para los lavaplatos, este costo se contará en el estudio financiero.

4.4.4 Equipo de oficina

Tabla 16.

Requerimientos Equipo de Oficina

Concepto	Cantidad
Escritorio de oficina	1
Silla	3
Computador	1
Teléfono	1
Archivadores	2

4.4.5 Talento humano

Tabla 17.

Requerimientos de Talento humano

Cargo	Cantidad
Gerente	1
Contador	1
Chef	1
Orientadores	2
Nutricionista	1
Líder en seguridad y salud	1

4.5 Instalaciones

A continuación se presenta la distribución que tendría la escuela de cocina para niños, los procesos en los salones son independientes entre sí, cada uno tiene su líder, que será el responsable de dirigir la clase y mantener alta la satisfacción del cliente, las cocinas de las clases 2 y 3, tienen una distribución en L, con dos islas ya que permite crear varias áreas de trabajo,

optimizar el espacio y practicidad a la hora de desplazarse, la cocina del salón 1 es el de la clase de niños de 3 a 6 años tiene una distribución en línea, con mesas y sillas móviles esto el fin de realizar clases dinámicas.

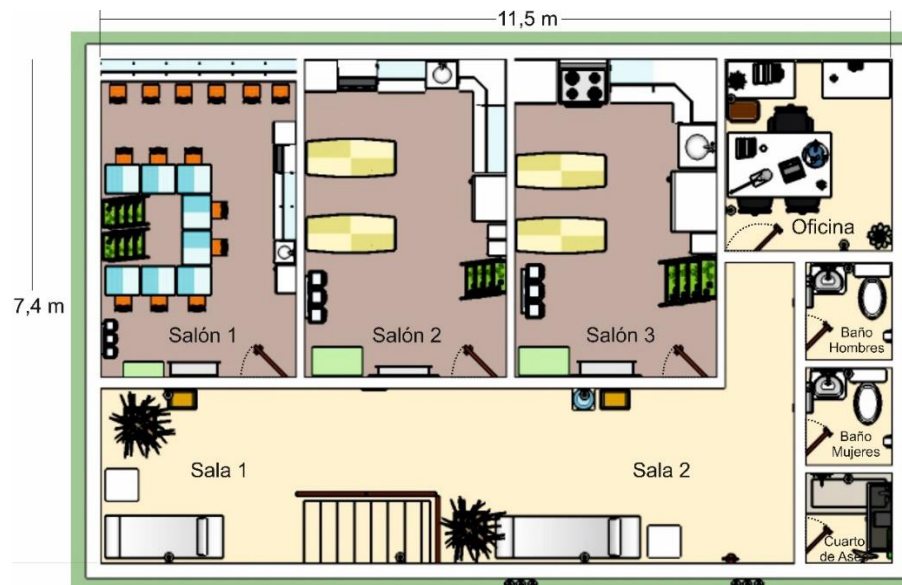


Figura 18. Modelo 2D 'KIDCHEN'.

4.6 Definición del proceso

A continuación se define el proceso, en este caso un diagrama de servicios, el diagrama de servicios es un flujograma de las actividades de la interacción con el cliente sobre un plano de servicio, donde se puede ver de manera conjunta la sincronía del servicio (lo que ve el cliente) y el apoyo de otras dependencias (lo que no ve el cliente).

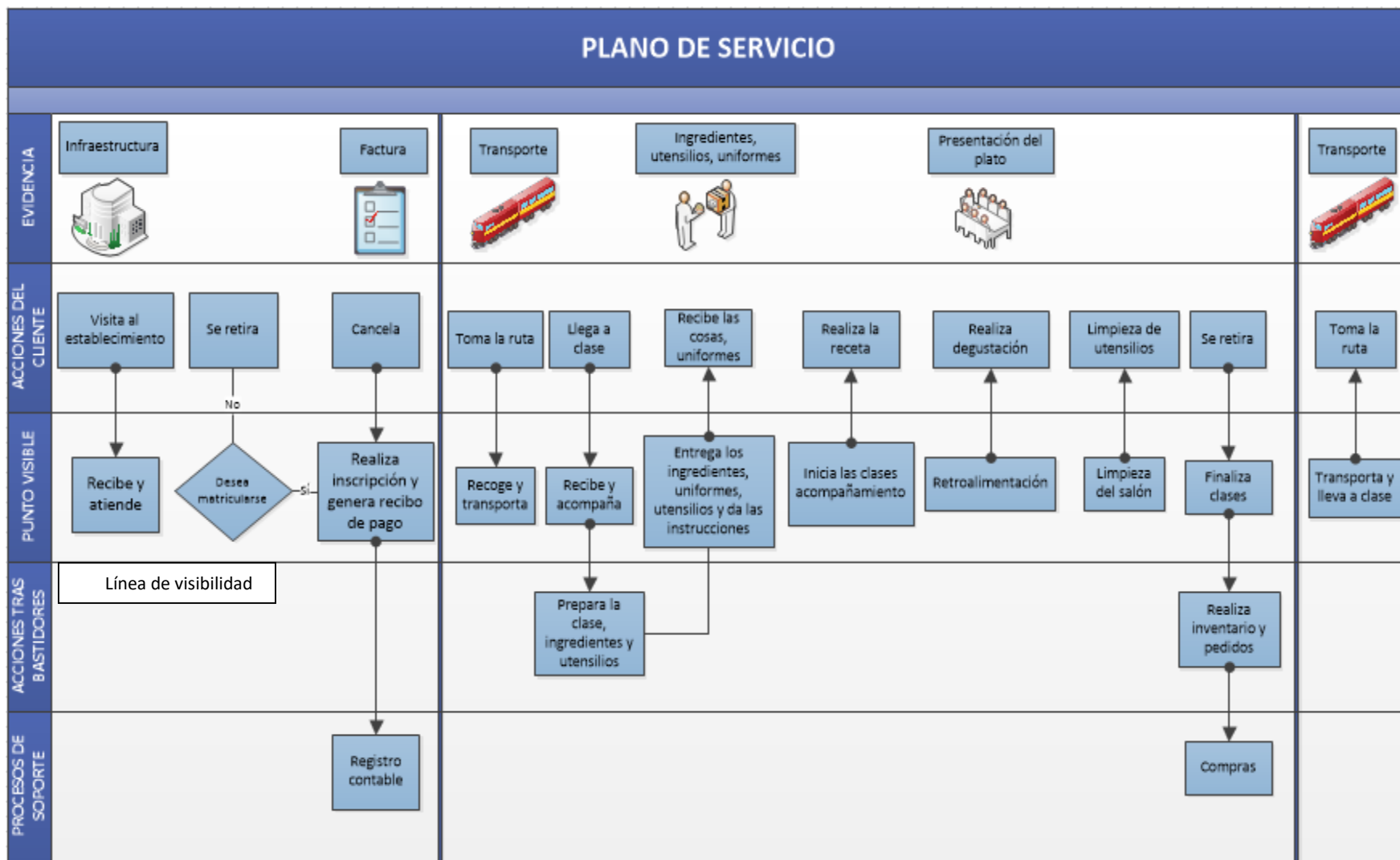


Figura 19. Plano de servicio 'KIDCHEN'.

4.7 Capacidad Instalada

La capacidad para la prestación del servicio será conforme a la Norma Técnica Sectorial NTC 4595 donde se expresa que el área de un ambiente F debe tener la capacidad mínima de 1.4 m² por estudiante.

Ambiente f: Lugares que permiten el trabajo individual, en pequeños grupos, ‘cara a cara’, o en disposición frontal, con ayuda de quipos móviles conectables. Se particularizan por ofrecer unas condiciones especiales de comodidad auditiva y visual y un manejo cuidadoso de las vías de evacuación y escape. Cuentan con áreas para el almacenamiento y la exhibición temporal de elementos (ICONTEC, 2015).

El área de cada uno de los salones es de 3m x 4.8m =14.4m² por lo que claramente la capacidad no debe superar los *10 estudiantes* por aula. Anteriormente se estableció que la atención sería únicamente en la jornada de la tarde y sábado todo el día, las clases serán de 2 horas por lo que se trabajaran *2 horarios* de clases en cada jornada, cada grupo tendrá una intensidad horaria de 4 horas semanales por lo que se atenderán *3 grupos* en cada horario semanalmente, esta capacidad la tendrá individualmente cada uno de los *3 salones* por lo que tenemos:

2 salones x 2 horarios al día x 3 grupos semanales x 10 estudiantes/ clase = 180 estudiantes/mes

= **2.160 Estudiantes/año**

4.8. Estrategias sostenibles para la cadena de suministro

La cadena suministro se entiende por el conjunto de procesos que se realizan con el fin de producir y ofrecer un producto o servicio; bajo una visión holística la planificación y coordinación de cada una de las actividades debe respetar un orden lógico, haciendo partícipes a los stakeholder de KIDCHEN S.A, tales como proveedores, clientes y sociedad en general, al permitir tener un campo de visión amplio se crea la oportunidad de proponer estrategias de desarrollo sostenibles que permita fomentar la protección del medio ambiente, crecimiento económico y sociocultural.



Figura 20. Cadena de suministros 'KIDCHEN'.

4.9. Simulación de la Escuela de Cocina

La simulación permite realizar un recorrido dentro de un modelo 3D de las instalaciones de la escuela de cocina para niños, la simulación se podrá ver en el Apéndice D.

A continuación se puede observar el modelo 3D de la planta.



Figura 21. Modelo 3D, KIDCHEN vista superior.



Figura 22. Modelo 3D 'KIDCHEN' vista isométrica.

5. Análisis legal

5.1 Constitución de la empresa.

Definir la figura legal de KIDCHEN, permitirá orientar los objetivos y estrategias ordenadamente, evitará conflictos financieros y normativos, aumentará la credibilidad entre clientes y proveedores, y permitirá flexibilidad en etapas de crecimiento. Teniendo en cuenta lo anterior KIDCHEN se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S).

5.1.1 Sociedad por acciones simplificada. La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas (Cámara de comercio de Bogotá, 2017).

5.1.2 Ventajas y desventajas de las S.A.S.

5.1.2.1 Ventajas

- Una S.A.S no necesariamente debe tener documento legal como la escritura que demuestre su legitimidad, será suficiente un documento privado, para sustentar la creación de la empresa.

- Su carácter comercial no va a desaparecer independiente del cambio de objeto social.
- No es necesario cumplir con un mínimo de socios.
- La SAS se puede constituir sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de crearla.
- Los socios están obligados a compartir la responsabilidad únicamente bajo el peso del monto de su participación.

5.1.2.2 Desventajas

- Por la falta de credibilidad que genera una S.A.S no le es permitido participar en el mercado de valores.
- En caso de fraude la responsabilidad se extiende a trabajadores o ajenos que estén relacionados a las operaciones y sean responsables solidarios.
- En caso de concebir una ‘transformación’ de la figura societaria, se debe contar con la aprobación unánime de los socios.
- La flexibilidad en la constitución, cambio de figura y administración, hace a las S.A.S propensa a las manipulaciones, para poder cometer actividades ilícitas.

5.2 Trámites de puesta en marcha.

5.2.1 Requerimientos para el registro de la persona jurídica

- a) Inscripción en la cámara de comercio mediante documento privado.
- b) Registro Único Empresarial RUE
- c) Impuesto de registro Prerut

- d) Formulario único con otras entidades
- e) Registro del RUT y obtención del NIT
- f) Impuesto de registro a la Gobernación de Santander

5.2.2 Consulta de disponibilidad de nombre. Es importante verificar la homonimia, con el fin de evitar confusiones y conflictos legales al usar la razón social de otra empresa. Véase en el Apéndice E.

5.2.3 Actividad económica. KIDCHEN S.A.S es una Escuela de cocina para niños, cuya principal fuente de ingreso es la venta de cursos de cocina; por lo que está en el sector comercial, su principal actividad está relacionada con la educación, sin embargo no expide ningún certificado que otorgue un título, porque lo su actividad principal se registrará bajo el número de CIIU 8551 Educación No Formal.

5.2.4 Requisitos de operación

- a) Uso de suelo, ubicación y destinación. Acuerdo 011 de 2014. La entidad competente es la secretaria de planeación la cual verifica que la actividad económica de la empresa y la ubicación del domicilio estén acordes al plan de ordenamiento territorial.
- b) Condiciones higiénico sanitarias. Ley 9 de 1979 y su reglamentación. La entidad competente es la Secretaria de Salud y Ambiente y verifica las normas de sanidad vigentes.

- c) Condiciones de Seguridad. Decreto 214 de 2007. La entidad competente son los Bomberos de Bucaramanga y verifican las condiciones de seguridad en las instalaciones de la empresa.
- d) Paz y salvo de derechos de Autor. Ley 23 de 1982. La entidad competente es la sociedad de autores y compositores autorizada y verifica el pago por el uso de material musical en las instalaciones de la empresa.
- e) Matricula mercantil. La entidad competente es la cámara de comercio, este documento permite ejercer cualquier actividad económica.

5.3 Normatividad del sector.

A continuación se menciona la normatividad representativa de los sectores educación y gastronomía, que puede incidir en el desarrollo de la escuela de cocina para niños 'KIDCHEN'.

5.3.1 Educación

- Ley 1098 de 2006 (Código de Infancia y Adolescencia).
- Ley General de Educación 115 de 1994.
- Ley 1581 del 2012. Ley de protección de datos personales uso de datos de menores de edad.
- Norma Técnica Colombiana NTC 4595 Planteamiento y diseño de instalaciones y ambientes escolares.
- LEY 115 DE 1994 “Por la cual se expide la Ley General de Educación”.
- LEY 1064 DE 2006 “Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley general de educación”.

- Decreto 1075 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación” Libro 2 – Parte 6 “Reglamentación de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”
- DECRETO 4904 DE 2009 “Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones” Únicamente Capítulo VI “Disposiciones especiales para programas en las áreas auxiliares de la Salud” artículos 6.1 a 6.5.
- RESOLUCIÓN 3245 DE 2009 “Por la cual se reglamenta el Decreto 1500 de 2009”.
- CIRCULAR 21 DE 2010 Orientaciones creación IETDH.
- DECRETO 2006 DE 2008 Crea la Comisión Intersectorial para el Talento Humano en Salud.
- DECRETO 2376 DE 2010 Establece los convenios docencia –servicio ACUERDOS 153/12; 113/10; 114/10, 360/10 y 116/11 (salud).
- DECRETO 2020 DE 2006 “Por medio del cual se organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo- SCAFT.(Decreto 1072 de 2015).
- DECRETO 3756 DE 2009 Modifica el artículo 4 del Decreto 2020 de 2006.(Decreto 1072 de 2015).
- DECRETO 1469 DE 2010 Licencias de construcción.
- DECRETO 055 DE 2015 Afiliación estudiantes al Sistema General de Riesgos Laborales.

5.3.2 Gastronomía

- Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias.

- Decreto 3075 de 1997 Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. (Manipulación de alimentos)
- Resolución 2674 de 2013, “Buenas Prácticas de Manufactura”.

6. Análisis estratégico

6.1 Filosofía

6.1.1 Misión. KIDCHEN S.A.S es la primera escuela de cocina exclusiva para niños en la ciudad de Bucaramanga, que busca ser la mejor propuesta de inversión de tiempo libre para los menores por medio de cursos prácticos, creativos y participativos, que aporten un desarrollo integral de sus conocimientos junto con sus competencias sociales, motoras, físicas. Nuestra misión es utilizar la curiosidad de los niños para proporcionar experiencias alegres y significativas que formen su carácter y mejoren sus hábitos alimenticios.

6.1.2 Visión. KIDCHEN S.A.S será para el 2023 la mejor escuela de cocina para niños en Bucaramanga, con certificaciones de calidad, el nivel más alto de satisfacción al cliente y un modelo de sostenibilidad que aporte desarrollo social, económico, cultural y ambiental siendo considerado un ejemplo para la industria santandereana.

6.1.3 Logo. El logo de KIDCHEN S.A.S pretende transmitir la sensación de ‘cocina divertida’, creada y pensada para niños, que sea fácil de recordar e identificar, mediante los colores vivos y formas que relacionan inmediatamente a la cocina con los niños. El logo es el primero de mucho detalles que se realizaron para crear un mundo gastronómico dedicado a los niños.



Figura 23. Logo 'KIDCHEN'.

6.2 Análisis POAM

El perfil de oportunidades y amenazas en el medio es una estrategia que permite identificar y evaluar factores claves para el crecimiento y factores de riesgo externos, los factores externos son aquellos sobre los cuales la escuela no tiene control, sin embargo impactan directamente. En el actual perfil se tendrá en cuenta los factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos. La evaluación se hará pensando en la etapa inicial en la que se encuentra la escuela de cocina. Ver el apéndice F.

- **Conclusión del Perfil de oportunidades y amenazas**

El factor económico representa una amenaza externa, esto debido a que la escuela de cocina es sensible ante las condiciones variantes de este factor, ya que afecta directamente el funcionamiento de la empresa, representando un aumento en los costos de las operaciones. La imposición de impuestos, aumento de tasas de interés, incremento salarial, y el aumento del valor de la materia prima son las amenazas del medio que tienen un alto grado de impacto.

El factor político representa una amenaza externa debido a la incertidumbre que este genera, ya que cada año se realizan modificaciones en los porcentajes de los impuestos o se crean leyes que impactan sobre el desarrollo, la organización, el crecimiento y la economía de la escuela de cocina.

El factor social representa una oportunidad externa debido a que permite utilizar aspectos para el desarrollo de estrategias de crecimiento y la realización de actividades que contribuyan positivamente en la sociedad.

El factor tecnología representa una oportunidad externa, debido a que permite alcanzar el mercado de una manera más dinámica y práctica, representa una oportunidad para encontrar canales para atraer nuevos clientes, de innovar en la forma de prestar servicios y orientar la educación de los niños. Claramente esta oportunidad está al alcance de la competencia por lo que es necesario estar abierto al uso y comprensión de las nuevas tecnologías.

En general los factores externos obtuvieron una valoración de impacto alta, siendo levemente más representativas las oportunidades que las amenazas, por lo que es necesario tener un plan

estratégico que permita encontrar estabilidad ante los cambios del entorno empresarial. El factor con el nivel de oportunidad más alto es el tecnológico gracias a practicidad que representa para las estrategias de marketing y enseñanza significativa. Los factores que tienen el nivel de amenaza más alto son el económico y político debido a la gran incertidumbre que generan al ser factores variantes.

6.3 Análisis de capacidad

Por medio del análisis de capacidad se realiza un diagnóstico para definir y evaluar el impacto de las fortalezas y debilidades de los recursos internos de la empresa, este análisis se realizó mediante el perfil de capacidad interna, los factores internos son aquellos sobre los cuales la escuela tiene dominio, por lo que puede controlar el impacto que tendrá sobre la organización, la evaluación se hará pensando en la etapa inicial en la que se encuentra la empresa. Ver apéndice G.

- **Conclusión del análisis de capacidad interna**

La capacidad tecnología representa una oportunidad, ya que permitirá llevar contenido de forma masiva a clientes potenciales y utilizar herramientas didácticas durante las clases para hacer un aprendizaje más dinámico y divertido.

El talento humano para Kidchen es el recurso máspreciado, por lo que las estrategias que se implemente para atraer y mantener profesionales natos, reflejaran una claro oportunidad de entregar un servicio de calidad y mantener estabilidad en la empresa.

7. Análisis organización

7.1 Organigrama

La estructura organizativa de KIDCHEN S.A.S es presentada a continuación, se contrataran profesionales capacitados y con alto énfasis en servicio al cliente.

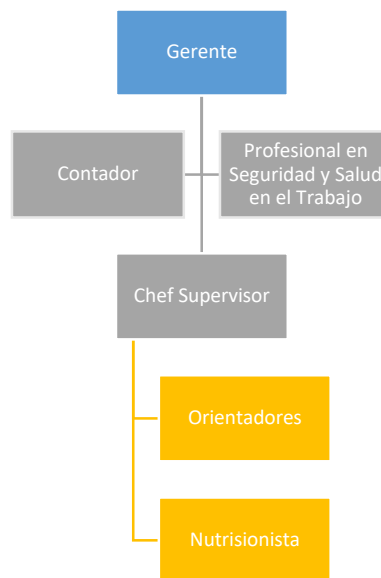


Figura 24. Organigrama 'KIDCHEN'.

7.2 Manual de funciones

En el manual de funciones se expresa el perfil de cada uno de los cargos mencionados anteriormente junto con las funciones principales que desempeñaría en la jornada laboral. Ver Apéndice H.

7.3 Estructura salarial

Se define la siguiente estructura salarial, teniendo en cuenta el salario y el tipo de contratación de cada cargo.

Tabla 18.

Estructura salarial

Cargo	Contrato	Salario unitario	Total
Gerente	Término Indefinido	2.500.000	2.500.000
Contador	Operación por prestación de servicios	600.000	600.000
Profesional en SST	Operación por prestación de servicios	300.000	300.000
Nutricionista	Operación por prestación de servicios	300.000	300.000
Chef	Termino fijo	2'000.000	2'000.000
Orientadores	Termino fijo media jornada	700.000	1'400.000
TOTAL		6'400.000	7'100.000

8. Estudio financiero

Se realizó un estudio financiero para determinar la rentabilidad del proyecto, evaluando la inversión inicial, costos, proyección de ventas y financiamiento. La rentabilidad se definirá bajo la interpretación de la TIR y el VPN. Un estudio financiero es un factor clave al momento de buscar fuentes de financiamiento, ya que resume la información importante para el inversionista, cuando recuperará la inversión y que ganancias obtendrá por ella.

El estudio financiero se realizó bajo tres posibles escenarios: optimista, probable y pesimista, los resultados que se presentarán a continuación se realizaron bajo el concepto Probable, que sería la suposición en la que el total de ventas sea igual al total al 70% de la capacidad instalada para la prestación de servicio, en el escenario optimista las ventas serian del 100% de la capacidad y el pesimista se desarrollaría con ventas iguales al 50% de la capacidad.

- Optimista: 100% de la capacidad anual de la prestación del servicio: Venta de 2160 cursos de cocina.
- Probable: 70% de la capacidad anual de la prestación del servicio: Venta de 1.512 cursos de cocina.
- Pesimista: 50% de la capacidad anual de la prestación del servicio: Venta de 1.080 cursos de cocina.
- Para determinar las proyecciones se utilizó una inflación de 3.3% según la proyección del Ministerio de Hacienda para el 2018.

8.1 Inversión

8.1.1 Inversión fija. Es aquella inversión tangible necesaria para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 19.

Inversión fija

Concepto	Valor
Maquinaria y Equipos (proceso directo)	\$ 13.842.000
Muebles y enseres	\$ 12.496.000
Equipos de oficina	\$ 2.030.000
Herramientas	\$ 6.917.000
Total	\$ 35.285.000

8.1.2 Inversión diferida. Es aquella inversión tangible necesaria para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 20.

Inversión diferida

Concepto	Valor
Adecuaciones -Remodelaciones	\$ 6.500.000
Publicidad Lanzamiento	\$ 1.800.000
Total	\$ 8.300.000
<i>Valor Amortización Anual (Por cinco años)</i>	<i>\$ 1.660.000</i>

8.1.3 Inversión por capital de trabajo

Tabla 21.

Costo del servicio

Ítem	Valor mensual	Valor anual
Mano de Obra Directa MOD	\$ 5.665.214	\$ 67.982.569
Materia Prima o insumos	\$ 2.158.000	\$ 25.905.606
Costos Indirectos	\$ 2.967.538	\$ 35.610.450
Total	\$ 10.791.552	\$ 129.498.625

Tabla 22.

Costo capital de trabajo

Capital de trabajo	Valor mes	Valor a necesitar
Costos del producto (Prestación del servicio)	\$ 10.791.552	\$ 86.332.416
Gastos de Administración y Venta	\$ 8.826.647	\$ 70.613.173
Gastos Financieros	\$ 1.980.200	\$ 3.936.076
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 126.000	\$ 1.008.000
(Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 611.067	\$ 4.888.533
Total	\$ 21.113.332	\$ 157.001.133

8.1.4 Inversión total

Tabla 23.

Inversión inicial

	Inversión total	Valor
Inversión Fija		\$ 35.285.000
Inversión Diferida		\$ 8.300.000
Inversión en Capital de Trabajo		\$ 157.001.133
	Total	\$ 200.568.133

8.2 Costos

Los costos se estimaron bajo el escenario probable y una venta de 1512 cursos de cocina anualmente.

8.2.1 Costos fijos. Son los costos necesarios para la prestación del servicio que se mantienen estables por largos periodos de tiempo.

Tabla 24.

Costos fijos

	Costos fijos	Valor anual
Mano de Obra Directa MOD		\$ 67.982.569
Costos Indirectos Fijos		\$ 25.098.450
Arriendo	\$ 18.480.000	
Servicios	\$ 2.628.000	
Depreciación	\$ 2.767.600	
Mantenimiento	\$ 415.260	
Seguros	\$ 207.590	
Otros	\$ 600.000	
	Total	\$ 93.081.019

8.2.2 Costos variables. Son los costos necesarios para la prestación del servicio que por largos periodos varían constantemente.

Tabla 5.

Costos Variables

Costos variables		Valor anual
Materia prima		\$ 25.905.606
Costos indirectos variables		\$ 10.512.000
Servicios	\$ 10.512.000	
TOTAL		\$ 36.417.606

8.2.3 Costos totales unitarios

Tabla 26.

Costos Totales

Costos totales	Valor anual	Costo por unidad
Total Anual de Costos Fijos	\$ 93.081.019	\$ 61.562
Total Anual de Costos Variables	\$ 36.417.606	\$ 24.086
TOTAL	\$ 129.498.625	\$ 85.647

8.3 Ingresos y egresos proyectados

Los ingresos y egresos bajo la evaluación del escenario probable se pueden observar en las siguientes tablas.

8.3.1 Valor de ventas proyectado

Tabla 27.

Proyección del precio de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta Unitario	250.000	258.250	266.772,25	275.575,73	284.669,73

8.3.2 Ingresos operacionales proyectados. *Ingresos operacionales proyectados por las ventas de 1.512 cursos al año, siendo este el valor del escenario probable de ventas iguales al 70% de la capacidad.*

Tabla 28.

Proyección de ingresos operacionales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales por ventas	\$ 378.000.000	\$ 390.474.000	\$ 403.359.642	\$ 416.670.510	\$ 430.420.637

8.3.3 Egresos proyectados. Los valores representados por los egresos son:

Gastos de Administración, mano de obra directa, CIF fijos, Materia prima directa, CIF variables.

Tabla 29.

Egresos proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ga	\$105.919.760	\$ 109.415.112	145.522.099	\$ 93.544.392	\$57.414.041
Mod	\$ 67.982.569	\$ 70.334.766	\$ 2.768.349	\$ 75.286.134	\$77.891.034
Ciff	\$ 25.098.450	\$ 25.926.699	\$26.782.280	\$ 7.666.095	\$28.579.076
Mpd	\$ 25.905.606	\$ 6.760.491	\$ 7.643.587	\$ 28.555.825	\$29.498.167
Cif v	\$ 10.512.000	\$ 3.980.960	\$ 8.594.677	\$ 4.730.920	\$ 2.892.124
Total	\$235.418.385	\$ 246.418.027	291.310.991	\$ 349.783.366	426.274.442

8.4 Financiamiento

Como se mencionó anteriormente la inversión inicial es de \$200.586.133 de los cuales 200'000.000 se financiarán bajo la línea de crédito micro empresariales del Banco de Santander, Plazo a 5 años, tasa 12% EA.

Tabla 30.

Financiación

Aportes de los socios	\$ 586.133	0.29 %
Crédito a solicitar	\$ 200.000.000	99.71 %
Total	\$ 200.586.133	100%

Tabla 31.

Amortización

Año	Pagos	Intereses	Abono a capital	Saldo
1	\$ 53.242.705	\$ 22.102.853,60	\$ 31.139.852	\$ 168.860.147,82
2	\$ 53.242.705	\$ 18.194.791,86	\$ 35.047.913	\$ 133.812.233,90
3	\$ 53.242.705	\$ 13.796.267,09	\$ 39.446.438	\$ 94.365.795,21
4	\$ 53.242.705	\$ 8.845.725,99	\$ 44.396.979	\$ 49.968.815,42
5	\$ 53.242.705	\$ 3.273.890,36	\$ 49.968.815	
Total	\$ 266.213.528	\$ 66.213.528,90	\$ 200.000.000	

8.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad de ventas que no generan ni ganancias ni pérdidas. Para hallar este valor se dividen los costos fijos en el producto de la resta del precio de venta unitario y costo variable unitario del servicio. Se aplicó la fórmula $Pe = CF / (PVU - CVU)$ donde $CVU = CV/Q$ y donde:

- CF= Costos fijos = \$ 93.081.019
- PVU= Precio de Venta Unitario = \$ 250.000
- CVU= Costo Variable Unitario = \$ 24.086
- CV= Costos Variables = \$ 36.417.060
- Q= Cantidad de Unidades vendidas = 1512

Tabla 32.

Punto de equilibrio

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Variable Unitario		\$ 24.086	\$ 32.034	\$ 42.605	\$ 56.665	\$ 75365
Punto de Equilibrio Unidades		412	416	421	428	437

8.6 Análisis de los tres escenarios

Se presenta el resultado de los indicadores VPN y TIR para los tres escenarios propuestos inicialmente, donde se puede observar que al disminuir las ventas, disminuye el rendimiento de los indicadores por ende la rentabilidad del proyecto, en el escenario pesimista ya se ha sobrepasado el punto de equilibrio. La tasa de descuento que se uso fue del 4.98% anual.

Tabla 33.

Análisis de escenarios

Escenario	VPN	TIR
Optimista	\$ 774.046.307	102.20%
Probable	\$ 324.517.060	51.12%
Pesimista	\$ 18.684.623	7.9%

Comparando los resultados de la TIR frente a la tasa de interés del préstamo bancario (12 EA), el escenario pesimista no representaría una inversión viable.

8.6.1 Periodo de Recuperación de la Inversión.

La fórmula para calcular el PRI es: $a + ((b - c) / d)$

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Tabla 34.

Periodo de recuperación de la inversión

Concepto	Probable	Optimista	Pesimista
a	0	1	4
b	208419729	90018249	4381722
c	208419729	-90018249	-4381722
d	211845614	116160910	55393838
Total	1,97	3,50	7,61

El periodo de recuperación de la inversión en un escenario optimista sería de 1.97 años, bajo un escenario probable es de 3.50 años y finalmente bajo un escenario pesimista la inversión se recuperaría en 7.61 años.

8.6.2 Estados financieros. Los estados de resultados, balance general y flujos de caja proyectados a cinco años se encuentran en el apéndice I.

9. Evaluación del proyecto

9.1 Análisis de impacto ambiental

Mediante la matriz de Leopold se define y evalúan los impactos de las acciones que puedan causar efectos ambientales sobre las características o condiciones del medio susceptibles de alterarse durante las operaciones de la escuela de cocina para niños KIDCHEN S.A.S. vale aclarar que esta matriz este diligenciada subjetivamente, por lo que los resultados se obtendrán bajo la apreciación del investigador.

2. CARACTERÍSTICAS O CONDICIONES DEL MEDIO SUSCEPTIBLES DE ALTERARSE		1. ACCIONES QUE PUEDEN CAUSAR EFECTOS AMBIENTALES														EVALUACIONES	
		INSTRUCCIONES		MODIFICACIÓN				PROCESOS					QUIMICOS	ACCIDENTES			
		Calificar de la MAGNITUD del posible impacto en la esquina superior izquierda (el cero no es válido). Delante de cada calificación poner - si el impacto es negativo. En la esquina inferior derecha de cada cuadrito calificar la IMPORTANCIA del posible impacto (por ejemplo si es regional o simplemente local)		Adecuación de las instalaciones	Alteración del drenaje	Uso de pipeta de gas	Uso de instalaciones eléctricas	Adquisición y transporte de materia prima	Trasporte Escolar	Preparación de alimentos	Almacenamiento de productos	Ruidos y vibraciones	Procesos de limpieza	Reciclado de residuos	Emisiones de gases (industrias y vehículos)		Explosiones e incendios
MAGNITUD 1 Mínima 10 Máxima	IMPORTANCIA 1 Mínima 10 Máxima																
FISICAS	Agua	A. Superficial	-3 1	-4 2		-5 1			-7 1			-6 8	2		-5 1	-3 3	-27
		B. Calidad		6 2		-4 1			-3 1			-5 8	2		-6 2		-10
	Atmosfera	A. Calidad (gases, partícula)	-2 1		-3 1	-2 1	-3 3	-5 4	-2 1	-1 1		-2 8	4	-6 3	-6 2	-7 3	-64
		B. Temperatura				-2 1	-3 1	-3 3	-2 1	-2 1		8 3	3	-6 3	-7 2		-24
BIOLOGICAS	Flora	A. Hierbas					-3 1									-3	
		B. Cosechas					-4 1									-4	
	Fauna	A. Pájaros (Aves)					-1 1										-1
		B. Animales terrestres					-3 1										-3
		C. Peces y crustáceos					-1 1										-1
		Uso	A. Comercial	-4 1	-4 1												
Nivel Cultural	A. Estados de vida					3 1				-2 1	2 1	-2 1	-2 1	-1 1		-5	
	B. Salud y seguridad	-3 1	-1 1	-1 1	-1 1	-2 1	-7 1	-7 1	-3 1	-4 1	-3 1			-8 1	-5 1	-45	
	C. Empleo	3 1	3 1			8 1	5 1	8 1	1 1		3 1	3 1				24	
Actividad Humana	A. Red de transportes					-2 1	-4 1									-6	
	B. Red de servicios	-1 1	-1 1	-2 1	-3 1			-2 1								-9	
	C. Vertederos de residuos										6 1					6	
EVALUACIONES		-10	1	-6	-17	-23	-37	-13	-6	-6	-13	99	-38	-53	-30		

Figura 25. Matriz Leopold

Según la evaluación obtenida de la Matriz las características ambientales y culturales más susceptibles a impactos negativos son: la atmósfera, el agua y la seguridad y salud, debido a que las acciones de puesta en marcha y de operación generan gases y partículas que disminuyen la calidad y aumentan la temperatura atmosférica; durante estos procesos también es necesario el uso de las fuentes hídricas, recurso que al final no tendrá su calidad original, incluso podría no ser reutilizable. Los procesos de adecuación, procesos misionales (preparación de alimentos) y de apoyo (transporte escolar) tienen un alto riesgo de accidentalidad por lo que generan percepción negativa entorno a la seguridad y salud de los trabajadores.

Por otra parte las características susceptibles a un impacto positivo fueron las culturales, especialmente el empleo (24) y el vertedero de residuos (6), ya que al crear empresa, y todo lo que conlleva, se genera oportunidades de trabajo, y el programa de reciclaje que seguirá la escuela de cocina disminuirá la generación de residuos.

Las acciones responsables de la evaluación negativa son: El transporte de menores (-37), la emisión de gases por uso de vehículos (-38) y los accidentes como explosiones o incendios (-53) debido a que afectan la calidad y temperatura de la atmósfera y comprometen la integridad física de los trabajadores. En cuanto a las acciones que generan impactos positivos se observa que tiene relevancia el reciclaje de residuos (99), esta acción reduce el daño al medio ambiente y genera empleo.

Para prevenir los impactos negativos se realizará un plan de acción para mitigar los daños.

Tabla 35.

Plan de acción impacto ambiental

Acción	Plan de acción
Escapes, fugas. Explosiones o incendios.	Programa de mantenimiento de las instalaciones y maquinaria, Plan de acción ante emergencias. Se instalarán extractores de aire para evitar la acumulación de gases.
Adecuación de las instalaciones y del drenaje.	Se contratará personal capacitado y confiable, que cumplan la normatividad vigente.
Uso de pipeta de gas e instalaciones eléctricas.	Para disminuir el uso de gas, ya que el riesgo de quemaduras y otros accidentes es alto con niños, el gas solo se usará para los hornos, las estufas serán eléctricas por termo-inducción, Para disminuir el consumo de luz se aprovechará la luz natural y se utilizarán bombillos ahorradores y sensores.
Adquisición y transporte de Materia prima. Almacenamiento de productos.	Para frenar el impacto negativo sobre la flora y fauna la escuela de cocina creará sus programas de enseñanza basados en la tendencia gastronómica <i>Cocina de Cosecha</i> que consiste en utilizar ingredientes que estén en temporada de cosecha. Para evitar el desperdicio de materia prima se realizarán los pedidos de productos perecederos a diario
Transporte de menores. Emisión de gases.	Para el servicio de ruta se contratarán prestadores de servicios que cuenten con un plan de seguridad vial y toda la documentación legal vigente. Se dará prioridad a aquellos prestadores que cuenten con un plan de sostenibilidad ambiental o afines.
Preparación de alimentos	Adicionalmente a las estrategias mencionadas anteriormente, se tendrá en cuenta la Tendencia gastronómica ' <i>Gastronomía Sostenible</i> ' que permite mitigar el desperdicio de comida y la producción de residuos. Por ejemplo el movimiento ' <i>slow food</i> '.

Tabla 35.

Plan de acción impacto ambiental (Continuación)

Ruidos y vibraciones.	Se realizará un programa de capacitación por medio del sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo que abarcara todos los posibles riesgos y peligros en las instalaciones de la escuela.
Procesos de limpieza.	Se indagará en productos de limpieza amigables con el medio ambiente.
Reciclaje de residuos.	Se desarrollará un Programa de Gestión de Residuos, siguiendo la estrategia de las 5 R: Rechazar, Reducir, Reutilizar, Reparar, y Reciclar. Para la disposición final de los residuos se contactará con agentes estratégicos como universidades y centros comerciales con programas de captación de residuos peligrosos, el punto limpio de la ciudad de Bucaramanga y empresas recicladoras idóneas por ejemplo ‘ <i>Paper Lab</i> ’ que recicla los residuos de cartón y papel generados por las empresas.

9.2 Análisis de impacto social

Medir el impacto social del proyecto permitirá alinear las estrategias de desarrollo de la KIDCHEN S.A.S con los intereses y necesidades de la sociedad. Como se observa en la Matriz de Leopold, *Figura 24*, las características socio-culturales son visiblemente impactadas por las acciones de puesta en marcha, y operación de la escuela de cocina, por lo que KIDCHEN S.A.S determina el compromiso social que tiene con sus colaboradores y comunidad en general.

9.2.1 Empleados. La generación de empleado durante la creación, puesta en marcha y operación, es el factor social al que más contribuye este proyecto por lo que el contacto con los empleados, independientemente el tipo de contratación será desde el inicio de manera respetuosa, valorando su integridad física, experiencia laboral y principios personales, ofreciendo estabilidad laboral y remuneraciones justas y que mínimamente cumplan la normatividad vigente.

Para KIDCHEN S.A.S sus empleados serán su recurso más valioso por lo que creará programas de prevención y promoción de la salud, una filosofía corporativa que atrape el corazón de los empleados uniendo sueños, proyectos e ideales en un propósito común, un lugar de trabajo (instalaciones) agradable, y un clima laboral tranquilo donde exista canales de comunicación que permitan evitar la carga emocional, solucionar conflictos, aportar ideas y participación activa.

9.2.2 Proveedores. Los proveedores son socios claves para KIDCHEN S.A.S por lo que buscará crear relaciones sólidas que permitan crecimiento para ambas partes, se creará una política de compras y evaluación de proveedores, que determine los estándares con los que se elegirán y establezca condiciones justas de pago. La escuela de cocina mantendrá la intención de apoyar proveedores de la región y buscará generar relaciones sin intermediarios para aumentar los beneficios comunes.

9.2.3 Clientes. La razón de la existencia de la escuela de cocina son sus clientes por lo que siempre estará altamente comprometida con su satisfacción, entregando un servicio de calidad, cumpliendo y sobrepasando las expectativas del cliente.

El deseo de Kidchen es impactar positiva y permanentemente en la vida tanto de sus clientes (padres y madres) y consumidores finales (niños y niñas) despertando el deseo de aprender sobre gastronomía y generando ámbitos de vida saludable, se desea contribuir a la formación de niños competentes con alta conciencia ambiental, respeto por sus iguales y cuidado propio. Si se educa a un niño en estos ámbitos, se impacta también a su familia y amigos, un niño que crecerá integralmente, que se convertirá en un adulto talentoso con grandes cualidades, que seguirá impactando a sus compañeros de universidad, trabajo y finalmente su propia familia. Por lo que el compromiso social con los clientes de KIDCHEN S.A.S trasciende más allá de sus clases.

9.2.4 Comunidad. KIDCHEN S.A.S comprende el compromiso social con la comunidad por lo que se compromete a realizar operaciones que sean amigables con el medio ambiente, política de cero desperdicios de alimentos, transparencia en sus procesos contables, la contribución de sus deberes parafiscales, y estrategias que permitan ser una fuente sólida de empleo.

10. Conclusiones

El estudio de mercados permitió determinar características del mercado objetivo, preferencias en cuanto al servicio y el nivel de aceptación de la idea, siendo las más importantes que el 60.8%

de los hijos de los participantes de la muestra practican actividades extracurricular, solo el 3.15% de los niños tienen una dieta considerada nutricionalmente balanceada, el 77.2% de los padres estarían interesados en matricular a sus hijos en programas de cocina.

Al realizar un análisis de la capacidad instalada para la prestación del servicio y la demanda potencial definida en el estudio del mercado, se concluye que la capacidad no cubre la demanda, esto debido a los estándares que reglamenta la ley en cuanto al espacio ocupado por un estudiante en un aula, por lo que no cabe la posibilidad de expandir los cupos.

Las características más susceptibles ante la creación de la escuela de cocina para niños KIDCHEN son las culturales por el impacto positivo en la generación de empleo, en contraste la actividad que genera mayor nivel de impacto negativo son los incendios u explosiones que se podrían generar por la actividad que desarrollo la escuela, para la cual se formuló un plan de acción para controlar y mitigar el impacto.

Implementar estrategias como la huerta en las clases y el sistema de gestión de residuos entre otras, generan impactos trascendentales en la conciencia de clientes, consumidores y empleados.

El estudio financiero permitió evaluar el proyecto bajo tres escenarios, donde la proyección de VPN y TIR para cada escenario dan resultados positivos por el valor de la empresa aumentara a través del tiempo, sin embargo al comparar los resultados de la TIR con la tasa del préstamo (12% EA) se observa que la TIR del escenario pesimista (7.9%) es menor a esta, adicionalmente el PRI de este escenario (7.61 años) es mayor a 5 años, por lo que dicho escenario no representaría una inversión rentable.

11. Recomendaciones

Los escolares de los estratos 4, 5 y 6 en su mayoría estudia en la jornada de la mañana por ese motivo se dispuso a prestar el servicio únicamente en las tardes por lo que se propone evaluar y diseñar talleres para padres de familia o parejas en las jornada la mañana con el fin de aumentar la utilización de las instalaciones.

Indagar en nuevos programas de cocina, esto con el fin de estar a la vanguardia en temas gastronómicos.

Diseñar estrategias publicitarias tales como promociones o asociaciones con socios potenciales como cajas de compensación, jardines, colegios, asociaciones de padres de familias, etc.

Evaluar la posibilidad de dar clases en inglés o que una sección de la clase se haga referencias a otro idioma.

Considerar la negociación directa con los productos de la materia prima orgánica, por el momento KIDCHEN S.A realizaría las compras en los centros de abastecimiento de la ciudad pero se sugiere evaluar la negociación sin intermediarios.

Se propone evaluar la viabilidad del proyecto con un enfoque social, que le permita ser presentarlo a los entes gubernamentales.

Referencias Bibliográficas

Arch Daily. (2017) Bucaramanga, única ciudad latinoamericana destacada entre las más competitivas del mundo. Recuperado de: <http://www.archdaily.co/co/805594/bucaramanga-unicaciudad-latinoamericana-destacada-entre-las-mas-competitivas-del-mundo>

Cámara de comercio Bucaramanga. (2016). PIB por actividad. Recuperado de: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pibxactividad.htm>

Cámara de comercio Bucaramanga. (2016). PIB por departamentos. Recuperado de: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pibxdptos.htm>

Cámara de comercio de Bogotá, (2017). Guía 1 RM Constitución de una sociedad por acciones simplificada SAS. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

Caracol Radio. (2017). Obesidad en niños en Colombia aumentó en un 25,9 %, en cinco años. Recuperado de: http://caracol.com.co/radio/2017/05/09/salud/1494337396_605606.html

Caracol Radio, (2018). El desempleo en Colombia en marzo fue del 9.4%: DANE. Adaptado de: http://caracol.com.co/radio/2018/04/27/economia/1524844002_570294.html

CEPAL, UNICEF, (2016) El derecho al tiempo libre en la infancia y adolescencia. Boletín de la infancia y adolescencia, ISSN 1816-7535 Recuperado de: [https://www.unicef.org/lac/2016909UNICEF_CEPAL_Desafios19_es\(1\).pdf](https://www.unicef.org/lac/2016909UNICEF_CEPAL_Desafios19_es(1).pdf)

CINFASALUD. (2015). Alimentación infantil. Recuperado de:

<https://www.cinfasalud.com/areas-de-salud/bebes-y-ninos/alimentacion-infantil/>

Constitución política de Colombia, (1991).

DANE. (2005). Boletín, Censo General 2005. Perfil Bucaramanga Santander. Recuperado de:

<https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/bucaramanga.pdf>

DANE. (2016) ICER, Informe de Coyuntura Económica Regional, ISSN 1794-3582.

Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Santander2015.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2017). Desarrollo Social. Recuperado de:

<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/Paginas/desarrollo-social.aspx>

Dinero. (2017). Colombia tiene más potencial en emprendimiento que la UE, Norteamérica y Asia. Recuperado de: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/reporte-global-de-emprendimiento-ager-2016-resultados-colombia/245668>.

Dinero. (2017). ¿Cómo le ira a la economía colombiana en el 2018?. Recuperado de:

<http://www.dinero.com/edicion-impres/informe-especial/articulo/panorama-de-la-economia-2018/253345>

Dinero. (2017). Primer censo a emprendedores: ¿Cuántos hay y cuánto empleo generan?

Recuperado de: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/aporte-de-los-emprendedores-al-empleo-en-colombia-segun-e-innpulsa/244800>.

Dinero. (2018). Desempleo cerro el 2017 al alza y se ubicó en 9.4%. Recuperado de:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/desempleo-en-2017-colombia-dane/254707>

Dinero. (2018). Inflación total del 2017 cerró en 4.09%, impulsada por la vivienda.

Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-total-de-2017-en-colombia-ipc/253916>

Dinero. (2018). ¿La economía colombiana alcanzó el punto de quiebre? Recuperado de:

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/economia-colombiana-alcanzo-el-punto-de-quiebre/252654>

Domínguez. G. (2017). La economía colombiana se desacelera y se asoma a la estanflación.

Recuperado de: <http://www.elespectador.com/economia/la-economia-colombiana-se-desaceleray-se-asoma-la-estanflacion-articulo-706750>.

ICONTEC. (2015) Normas Técnicas Colombiana. NTC 4595. Planteamiento y diseño de instalaciones y ambiente escolar. Recuperado de:

https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-355996_archivo_pdf_norma_tecnica.pdf

Jaramillo. L. (2008). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. Recuperado del:

<https://guayacan.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf>

Ministerio de educación. (s.f). Preguntas frecuentes- Educación para el trabajo y desarrollo humano. Recuperado de: [https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-355413_recurso_pdf_FAQ.pdf)

[355413_recurso_pdf_FAQ.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-355413_recurso_pdf_FAQ.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2009). Qué es la educación superior? Recuperado de:

<http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-196477.html>

Ministerio de la protección salud y protección social, (2010). Encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia 2010, Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/Base%20de%20datos%20ENSIN%20-%20Protocolo%20Ensin%202010.pdf>

Ministerio de la protección salud y protección social. (2014). 20.000 niños más participarán en el programa FIFA 11 para la Salud en Colombia. Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/20000-niños-mas-programa-FIFA.aspx>

Montecinos, A. (2015). Definiciones actuales: Gastronomía y Turismo Gastronómico, CEGAHO BLOG. Recuperado de:

<https://cegaho.wordpress.com/2015/02/17/definicionesactuales-gastronomia-y-turismo-gastronomico/>

Noticias RCN. (2017) El 2017 se perfila como un año prometedor para la tecnología en Colombia. Recuperado de: <http://www.noticiasrcn.com/tecnologia-tecnologia/el-2017-se-perfila-un-ano-prometedor-tecnologia-colombia>

Olivares, E. (Ed). (2001). La Alimentación, actividad del ser humano. Madrid, España: Editorial Narcea, S.A de Ediciones.

Organización Panamericana de la Salud, (1993). Manual de crecimiento y desarrollo del niño. Recuperado de: <https://epifesz.files.wordpress.com/2016/08/5manual-de-crecimiento-y-desarrollo-del-ninio1.pdf>

Secretaria de planeación municipio de Bucaramanga, (2014). Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga, segunda generación 2013-2027, Recuperado de: <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/planordenamientoterritorial/tomo2.pdf>

Thompson. I. (2006). Definición de servicios. Recuperado de:

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

Ttvnew, (2015). MasterChef Junior duplica la audiencia de RCN. Recuperado de:

<http://www.todotvnews.com/news/masterchef-junior-ratings-colombia-rcn.html>

Villarreal. N. (2018) ¿Qué hacer con los venezolanos en Colombia? Recuperado de:

<https://www.las2orillas.co/que-hacer-con-los-venezolanos-en-colombia/>