

# PLAN DE NEGOCIO FITCOOK



Universidad  
del Cauca®

**SANTIAGO ANDRÉS LATORRE DORADO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**POPAYAN - CAUCA**

**2018**

# PLAN DE NEGOCIO FITCOOK



Universidad  
del Cauca®

**SANTIAGO ANDRÉS LATORRE DORADO**

**Asesor académico:**

**Magíster Franklyn Mosquera Pisso**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**POPAYAN - CAUCA**

**2018**

Copyright © 2018 por Santiago Andrés Latorre Dorado. Todos los derechos reservados.

## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a mi padre celestial y a quien llamo mi eterno aliado estratégico “Dios”, quien me dio la vida, la salud y la sabiduría necesaria para culminar esta importante etapa y quien de su mano siempre me ha llevado a la realización de todos mis proyectos.

En segundo lugar, agradezco con todo mi ser a mi mayor bendición y tesoro, mi familia y en especial a quienes les debo todo “Mis Padres” cuyo esfuerzo y trabajo hizo posible este logro. Me honra el poder entregarles este título y decirles con completa seguridad que el ser humano y profesional que soy ahora es gracias a ellos.

Gracias, a mis profesores y compañeros de estudio quienes hicieron de esta etapa de mi vida la más enriquecedora y de quienes guardo momentos inolvidables.

Por último y de manera especial agradezco a mi director de practica y profesor Franklyn Mosquera Pisso, quien además de guiarme en este último trayecto de mi carrera, me impartió valiosos conocimientos durante toda ella y a quien le guardo mucho respeto, admiración y aprecio.

## **Abstract**

Este es un documento académico formal, que recibe el nombre de “Plan de Negocio Fitcook” y se presenta en la modalidad de pasantía, para optar al título profesional de Administrador de empresas.

Su contenido presenta una iniciativa empresarial de ideación propia del estudiante, con sus respectivos estudios de pre-factibilidad y demás fundamentación teórica, para llevarse a cabo en la ciudad de Popayán.

Su fundamentación metodológica está basada en los formatos de Guía de Buenas Practicas facilitados por Fondo emprender, dado que, con el desarrollo del presente plan de negocio, se aplicará a las convocatorias a nivel Nacional que abre este fondo semestralmente y poder de esta manera conseguir la financiación y capital semilla para llevarlo a cabo.

La iniciativa empresarial va enfocada al sector de comidas en la ciudad de Popayan, buscando brindar una opción diferente y saludable de alimentación, que cumpla con los requerimientos óptimos nutricionales de una persona del común o deportista y que a su vez aporte de manera general al cuidado personal y de la salud de los payaneses.

## Tabla de Contenidos

1	JUSTIFICACIÓN Y TÉRMINOS DE REFERENCIA .....	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	4
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	6
1.4.1	Objetivo General.....	6
1.4.2	Objetivos específicos .....	6
2	MODULO DE MERCADOS .....	8
2.1	ANÁLISIS DEL SECTOR .....	8
2.2	ANÁLISIS DE MERCADO .....	11
2.2.1	Mercado Objetivo .....	13
2.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	16
2.4	ESTRATEGIAS DE MERCADO .....	18
2.4.1	Concepto del producto o servicio .....	18
2.4.2	Estrategias de Distribución.....	19
2.4.3	Estrategias de Precio .....	20
2.4.4	Estrategias de Promoción.....	25
2.4.5	Estrategias de Comunicación .....	26
2.4.6	Estrategias de Servicio .....	27
2.4.7	Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo .....	28
2.5	PROYECCIÓN DE VENTAS .....	28
2.6	JUSTIFICACIÓN DE LAS VENTAS .....	32
2.6.1	Población meta .....	33
2.6.2	Muestra.....	33
2.6.3	Diseño y aplicación del cuestionario .....	34
2.6.4	Resultados generales investigación de mercados .....	35
3	MODELO DE NEGOCIOS.....	40
3.1	CONCEPTO MODELO DE NEGOCIOS .....	40
3.1.1	Business Model Canvas .....	41

3.2	MODELO DE NEGOCIOS FITCOOK.....	46
3.2.1	Clientes.....	46
3.2.2	Propuesta de Valor.....	46
3.2.3	Canales .....	46
3.2.4	Relación con los clientes.....	47
3.2.5	Ingresos .....	47
3.2.6	Recursos claves.....	47
3.2.7	Actividades Claves .....	48
3.2.8	Socios claves .....	48
3.2.9	Estructura de costos .....	49
4	MODULO DE OPERACIÓN.....	50
4.1	OPERACIÓN .....	50
4.1.1	Ficha Técnica de los Productos .....	50
4.1.2	Descripción del Proceso.....	55
4.1.3	Capacidad instalada .....	60
4.1.4	Necesidades y Requerimientos.....	62
4.2	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	64
4.2.1	Costos de Producción.....	65
4.3	INFRAESTRUCTURA .....	71
5	MODULO ORGANIZACIONAL .....	74
5.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	74
5.1.1	Propósito (misión) .....	74
5.1.2	Sueño (visión).....	74
5.1.3	Principios y valores.....	74
5.1.4	Políticas de la empresa .....	75
5.2	ANÁLISIS FODA .....	75
5.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	78
5.4	PERFIL DE CARGOS.....	79
5.5	ASPECTOS LEGALES.....	80
5.5.1	Buenas Prácticas de Manufactura en el proceso (Decreto 3075 de 1997) .....	82
5.5.2	Constitución legal .....	84
5.6	GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	86

5.6.1	Gastos de Puesta en Marcha.....	86
5.6.2	Gastos de nomina.....	86
5.6.3	Gastos Anuales de Administración.....	88
6	MODULO FINANCIERO.....	90
6.1	INGRESOS.....	90
6.1.1	Recursos solicitados a Fondo emprender.....	90
6.1.2	Proyección ingresos por ventas.....	93
6.1.3	Punto de equilibrio.....	94
6.2	EGRESOS.....	96
6.2.1	Inversiones Fijas.....	96
6.2.2	Costos administrativos y gastos de personal anualizados.....	97
6.2.3	Capital de trabajo.....	98
6.3	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	100
6.3.1	Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	100
	CONCLUSIONES.....	101
	BIBLIOGRAFÍA.....	102
	ANEXOS.....	103

## Lista de tablas

Tabla 1. PIB de grupos del sector alimentos y bebidas (miles de millones de pesos) .....	10
Tabla 2. Proyección población Popayán por edades y sexo .....	14
Tabla 3. Estratificación Popayán .....	15
Tabla 4. Análisis Competencia .....	17
Tabla 5. Costos y precios por producto .....	24
Tabla 6. Publicidad .....	27
Tabla 7. Presupuesto Mercadeo .....	28
Tabla 8. Consumo aparente anual .....	29
Tabla 9. Participación del mercado .....	30
Tabla 10. Cantidades vendidas año 1 .....	31
Tabla 11. Ventas año 1 .....	31
Tabla 12. Proyección ventas .....	32
Tabla 13. Proceso por producto Menús Especializados .....	56
Tabla 14. Proceso por producto ensaladas .....	57
Tabla 15. Proceso por producto Comida rápida Fit .....	57
Tabla 16. Proceso por producto Batidos .....	58
Tabla 17. Productividad .....	60
Tabla 18. Capacidad Instalada .....	61
Tabla 19. Necesidades y Requerimientos .....	62
Tabla 20. Plan de Producción a 5 años .....	65
Tabla 21. Costos producción x unidad Menú Beast .....	67
Tabla 22. Costos producción x unidad Menú Fit .....	68
Tabla 23. Costos producción x unidad Comida Rápida Fit .....	69
Tabla 24. Costos producción x unidad Ensaladas .....	70
Tabla 25. Costos producción x unidad Batidos .....	70
Tabla 26. Costos operación por productos .....	71
Tabla 27. Infraestructura Proyecto .....	72
Tabla 28. Análisis FODA .....	77
Tabla 29. Carga Prestacional .....	87
Tabla 30. Gastos Administrativos Año 1 .....	88
Tabla 31. Gastos Anuales de Administración .....	89

Tabla 32. Capital semilla requerido .....	92
Tabla 33. Ingresos por ventas .....	93
Tabla 34. Punto de equilibrio .....	95
Tabla 35. Inversiones Fijas .....	96
Tabla 36. Gastos administrativos anualizados.....	97
Tabla 37. Depreciación .....	98
Tabla 38. Capital de Trabajo Inicial Fondo emprender .....	99
Tabla 39. Capital de Trabajo anualizado .....	99
Tabla 40. Estados de Resultados y Flujo de Caja .....	100

## Lista de figuras

Figura 1. Variación Porcentual Anual del PIB .....	9
Figura 2. Métodos de fijación de precio.....	22
Figura 3. Método del coste más margen .....	23
Figura 4: Ilustración Lienzo Canvas .....	42
Figura 5. Lienzo Canvas Fitcook.....	49
Figura 6. Diagrama de Flujo Proceso.....	59
Figura 7. Organigrama .....	78
Figura 8. Punto de equilibrio .....	94

## INTRODUCCIÓN

Colombia atraviesa por un período de transición demográfica en el que a nivel de alimentación y nutrición se presentan déficit y excesos, a pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno para su control continúan, unas elevadas tasas de Enfermedades no transmisibles (ENT) denominadas así por la Organización Mundial de la Salud, generalmente causadas por factores en la alimentación. Por lo anterior, el panorama nacional en materia de alimentación lleva a reflexionar y genera la necesidad de definir políticas públicas orientadas a promover la alimentación saludable además de promover iniciativas empresariales que pongan su grano de arena; contemplando escenarios intersectoriales, y abordando las problemáticas presentes de diferentes formas.

Dado este panorama cualquier iniciativa que promueva mejores hábitos alimenticios para los colombianos y aporte a mejorar su salud y calidad de vida está aportando a la disminución de ENT en el país.

El presente documento contiene una iniciativa empresarial enfocada en la problemática en mención y pretende además de ser una unidad generadora de empleo y economía en la ciudad, ser promotora de bienestar y salud para un considerable público objetivo de personas en la ciudad de Popayán.

Para llevar a cabo un emprendimiento como este, sobre bases sólidas, realistas y sostenibles, es importante primero realizar unos estudios, que dentro del campo administrativo se conocen como “Estudios de Pre-factibilidad” y que conforman la investigación, análisis y proyección en las diferentes áreas de la empresa, como lo son: el área de mercados, de operación o producción, organizacional y financiera.

El Plan de negocio propuesto, contiene además de los estudios ya mencionados y su fundamentación teórica, una justificación y términos de referencia, donde se plantea el problema u oportunidad al que se va a llegar, el análisis del entorno y unos objetivos que al final del trabajo deben ser cumplidos. También se incluye como parte fundamental del plan, el modelo de negocio por el cual se espera llevar a cabo la empresa, cuyo nombre será “Fitcook”.

# 1 JUSTIFICACIÓN Y TÉRMINOS DE REFERENCIA

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Enfermedades No Transmisibles (ENT) son la principal causa de enfermedad y muerte en el mundo y en Colombia; su elevada presentación está relacionada de manera amplia con factores de riesgo del comportamiento tales como una dieta no saludable (entendida como la ingesta elevada de grasas saturadas, sal, azúcares y dulces y un consumo insuficiente de frutas y verduras), la inactividad física, el tabaquismo y el consumo abusivo de alcohol.

La alimentación, como factor estructural, ha presentado en las últimas décadas modificaciones en sus patrones, asociadas a las transformaciones sociales y demográficas, que han sustituido la alimentación tradicional, basada en su mayor parte en alimentos de origen vegetal (cereales integrales, frutas, verduras de hoja, raíces y tubérculos, legumbres, frutos oleaginosos) por alimentos de alta densidad energética que incluye alimentos de elevado contenido en grasa total y grasas saturadas, azúcares refinados, refrescos y cereales que además son elaborados en complejos procesos industrializados; así mismo, es sabido que la población consume niveles de sal mucho más elevados que los recomendados para la prevención de enfermedades y que a nivel mundial, los más afectados por éste fenómeno son las poblaciones pobres que optan por opciones de alimentación más “baratas” siendo generalmente las menos saludables. Lo anterior, constituye en conjunto un factor de riesgo para el desarrollo de ENT como hipertensión arterial, hiperglucemia, hiperlipidemia, sobrepeso u obesidad, enfermedades cardiovasculares, cáncer y diabetes mellitus tipo II.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La obesidad es un problema creciente de salud pública en países desarrollados y en desarrollo. La obesidad es un factor de riesgo cardiovascular relacionada con la dieta e inactividad física. La obesidad aparece como consecuencia de un desequilibrio entre el consumo de energía y el gasto de la misma. El consumo frecuente de alimentos de alta energía, tales como los alimentos procesados con alto contenido de grasas y azucares promueve la obesidad en...

Es sabido, que la alimentación saludable es uno de los factores principales para la promoción y mantenimiento de una buena salud, lo que representaría una reducción sustancial de la mortalidad y la carga de enfermedad a nivel mundial. Las enfermedades cardiovasculares, la diabetes, varios tipos de cánceres y la obesidad son algunas de las enfermedades que podrían prevenirse con un consumo adecuado de frutas y hortalizas-verduras, sumado a la práctica de actividad física regular.

En Colombia, la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional, ENSIN (ICBF, 2010) encontró que sólo el 20,5% de los colombianos consumen frutas 3 o más veces cada día y que únicamente 3 de cada 10 personas consumen todos los días verduras y hortalizas, de hecho, sólo el 6,4% lo hacen 2 o más veces. Lo que es más preocupante, es que el bajo consumo de frutas y hortalizas-verduras se agudiza en los estratos sociales bajos y en las zonas rurales donde paradójicamente se producen. La recomendación de consumo mínimo hecha por la OMS (Organización Mundial de la Salud) y la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) para prevenir enfermedades no transmisibles y mantener una buena salud es de 400 gramos entre frutas y verduras al día.

Dado lo anterior, en 2004, la OMS adoptó la Estrategia Mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud, cuyos objetivos se orientan a: 1) reducir los factores de riesgo de ENT asociados a las dietas poco saludables y a la inactividad física a través de medidas de salud pública; 2) incrementar los conocimientos y concienciación acerca de la influencia de la dieta y la actividad física en la salud; 3) fortalecer las políticas y planes de acción mundiales, regionales y nacionales para mejorar la alimentación y, 4) seguir de cerca los datos que permitan monitorear el comportamiento de este factor en la morbilidad y mortalidad de las naciones (OMS, 2002)<sup>2</sup>.

---

comparación con el consumo de alimentos bajos en energía. La dieta saludable suele contribuir a un peso saludable, un perfil lipídico deseable y una presión arterial estable (OMS, 2011b).

<sup>2</sup> (Subdirección Enfermedades No Transmisibles Dirección de Promoción y Prevención Ministerio de Salud y Protección Social, 2013) Ministerio de Salud y Protección Social.2013

Como parte de las metas planteadas en ésta estrategia a nivel poblacional, con respecto a la alimentación (OMS, 2002), se presentan las siguientes

- Lograr un equilibrio calórico y un peso saludable.
- Reducir la ingesta calórica procedente de las grasas, cambiar las grasas saturadas por las insaturadas y eliminar los ácidos grasos trans.
- Aumentar el consumo de frutas, verduras, legumbres, cereales integrales y frutos secos.
- Reducir la ingesta de azúcares libres.
- Reducir el consumo de sal (sodio), cualquiera que sea su fuente, y garantizar que la sal consumida esté yodada.

Partiendo de lo citado anteriormente del documento “Guía Alimentación saludable” con la estrategia mundial de régimen alimentario, en los últimos años surgen proyectos tanto públicos (del gobierno) como privados en Colombia y el mundo, que apuntan a mejorar esta problemática, buscando disminuir el riesgo de enfermedades no transmisibles y promoviendo estilos de vida más saludables.

A pesar de que a nivel mundial y en Colombia, los más afectados por ésta problemática sean las poblaciones pobres, que optan por opciones de alimentación más “baratas”, siendo generalmente las menos saludables, Una gran parte de la población que no es pobre, tampoco se alimenta bien, por diferentes razones, ya sea por desconocimiento del tema, malos hábitos alimenticios, o simplemente falta de tiempo para preparar sus comidas y limitadas y costosas opciones de alimentación en su entorno, siendo estas dos últimas las más comunes.

El estudio realizado por Nielsen sobre hábitos saludables en noviembre del 2016, revelo un comportamiento que va de la mano del problema en cuestión, pero que a su vez deja ver una oportunidad. En este estudio se afirma que el 35% los colombianos como fuera de su hogar una o más veces a la semana, los colombianos ya no reservan la comida fuera para las ocasiones especiales, se trata de una forma de vida. Por conveniencia y practicidad, los encuestados, afirman que se ven en la necesidad de buscar ofertas variadas que satisfagan sus necesidades alimenticias, en el momento indicado.

De esta manera se puede ver que un alto porcentaje de los colombianos, optan por elegir opciones de alimentación fuera de sus hogares, pero muchos de ellos no encuentran una oferta alimenticia que aporte significativamente a su salud y a su calidad de vida.

Ahora bien, en el panorama local, en la ciudad de Popayán, ocurre algo similar. No se tiene una cifra exacta, pero hay una buena cantidad de payaneses que tienen estilos de vida medianamente saludables, siguen alguna dieta o tienen restricciones en sus comidas, cuidan su salud y su apariencia con tratamientos estéticos y médicos, van a un gimnasio o se ejercitan de una u otra manera, etc. Sin embargo, de manera general, en su alimentación no están ingiriendo la cantidad necesaria de macronutrientes (proteínas, ácidos grasos esenciales y carbohidratos) para suplir sus requerimientos nutricionales y al no tener una opción óptima de alimentación a su alcance, estos públicos optaran siempre por opciones poco saludables que, en un mediano, largo o corto plazo, terminara afectando seriamente su salud.

## **1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Como punto de partida es necesario evaluar el comportamiento del mercado y conocer que tendencias están marcando el paso para que nuevos negocios surjan, una de ellas y motivo de estudio de este trabajo, es la creciente tendencia al Fitness y al cuidado personal.

El Fitness en este momento, no es solo, una aparente moda, si no verdaderamente un estilo de vida que ha logrado cambiar radicalmente la vida de muchas personas, no solo en lo referente a su salud si no en sus relaciones personales, su situación laboral, su estado de ánimo, su mentalidad, entre otras cosas. Y esta iniciativa nace en parte de una experiencia personal de más de tres años en lo relacionado al fitness, donde gracias a la influencia de conocedores y referentes en temas como nutrición, salud y entrenamiento físico, se llegó a incursionar un poco en este campo y lograr ver en este creciente mercado una oportunidad de negocio.

Pasando al contexto colombiano, se evidencia en los últimos años un cambio notorio en los hábitos de consumo y una creciente tendencia a la salud como un tema obsesivo. La promoción de la actividad física a través de centros deportivos, gimnasios y la alimentación saludable, son temas prioritarios para un gran número de personas, que a su vez están optando por consumir

productos que aporten a su salud y mejoren su condición física. En diferentes ciudades del país actualmente existen referentes de empresas, que le apostaron a tendencias como esta y que atienden gran parte de este público con nuevos productos y servicios.

El mercado saludable de comidas ofrece diferentes formas para adelgazar o mantener una dieta adecuada, sin embargo, en Colombia por cada cuatro personas con sobrepeso, tan solo una es consciente del problema. Además, en el país según las estadísticas día a día incrementa el número de habitantes con kilos de más. En consecuencia, las dietas alimenticias que ofrecen bajas calorías y garantizan buena alimentación, se convierten en una solución para estos individuos, esto genera que el nicho de comida sana sea grande y requiera de quienes quieran entrar a invertir en el negocio.

Ahora bien, en ciudades como Popayán, se puede decir que se han percibido algunos cambios asociados a esta tendencia y se ve reflejado en el incremento de los centros de acondicionamiento físico, al igual que de los negocios de ventas de suplementos para deportistas, también se han mejorado los espacios públicos para ejercitarse, las campañas de promoción del ejercicio y el deporte igualmente han aumentado y se ha dado apertura a unos pocos establecimientos de productos saludables (diferentes a tiendas naturistas) en la ciudad, entre otras cosas. Sin embargo, localmente aún no se aprovecha el potencial real de este mercado.

Especialmente en el sector de comidas en la ciudad, se puede decir que, al día de hoy, hay muchas más opciones de alimentarse que en épocas pasadas, siendo este un negocio bastante rentable; pero específicamente en el tema saludable, aún no se encuentra una oferta de productos y servicios, verdaderamente diferenciada y que aporte valor a los clientes.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto desde el punto de vista de mercado le apuesta a la ya mencionada, “Nueva tendencia mundial Fitness” al igual que propone un modelo de negocio apoyado en las TICS (Tecnologías de Información y comunicación) donde no solo busca satisfacer una necesidad primaria de alimentación si no también una necesidad social de asociación y aceptación, al igual que solucionar problemas de optimización de tiempo e inmediatez en la prestación del servicio.

En la parte organizativa y operativa del proyecto a pesar de no contar con experiencia en el sector, se cuenta con el personal de apoyo y el conocimiento profesional en el tema tanto administrativo, empresarial y financiero como en nutrición y elaboración de alimentos saludables, su proceso productivo y tecnología necesaria para su elaboración.

Por último y más importante, teniendo en cuenta que este proyecto requiere para su puesta en marcha un capital considerable y que se prevé desarrollarlo con el menor endeudamiento posible, desde el punto de vista financiero, se hace indispensable estimar, un valor real y generalizado de la inversión en pesos que requiere el proyecto y la viabilidad de los indicadores financieros del mismo. Esto con el fin de poder conseguir capital semilla ya sea por medio de inversionistas o aplicando a convocatorias de diferentes fuentes de financiación del país; entre ellas y como base metodológica de este trabajo, el Fondo emprender.

## **1.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Desarrollar el plan de negocio para la creación de una empresa en la ciudad de Popayán cuyo propósito es la preparación de comidas y bebidas saludables, que contribuyan a la salud y bienestar de los payaneses y con esta iniciativa poder aplicar a convocatorias de fuentes de financiación que apoyan el emprendimiento nacional y local con capital semilla.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar el tamaño de la demanda a través de las características del target.
- Conocer la percepción del mercado a la oferta de comida saludable.
- Analizar el comportamiento del sector de alimentos a nivel local y nacional.
- Definir la proyección de la demanda en los primeros 5 años.
- Definir la propuesta de valor y el modelo de Negocio de Fitcook.
- Definir estrategias de promoción, precios y distribución que potencien los esfuerzos de marketing e incentiven las ventas de la empresa

- Identificar un tipo de sociedad que permita la representación de cada uno de los empleados de la organización.
- Desarrollar una estructura organizativa idónea y que permita la participación activa de cada una de las personas que la componen.
- Estudiar la normatividad y legislación vigente para la creación de empresas en el sector alimentos
- Determinar los niveles de producción por producto para los primeros 5 años.
- Evaluar el desempeño financiero teniendo como base los estados financieros proyectados, las tasas de evaluación a la TIR y el VPN

## 2 MODULO DE MERCADOS

### 2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria alimentaria es la encargada de transformar los productos procedentes del sector agropecuario, es decir, de la agricultura y la ganadería. En tiempos pasados, en que la industria alimentaria no dependía de las demandas del consumidor, los agricultores cultivaban sus tierras y criaban ganado obteniendo buenos rendimientos económicos por esa actividad, además de producir lo suficiente para satisfacer las necesidades familiares propias.<sup>3</sup>

En la actualidad, el consumo de alimentos depende de lo que otros cultiven y procesen, lo que ha dado lugar al desarrollo de una de las industrias más importantes del mundo: la industria alimentaria. No obstante, la exigencia del consumidor obliga a competir a los minoristas para ofrecer una amplia variedad de productos y precios más atractivos, lo que se traduce en una demanda más específica de calidad y cantidad hacia los fabricantes e industrias transformadoras, las cuales también compiten a su vez, reclamando a los agricultores aquellas materias primas que cumplan con los deseos del mercado.

La industria alimentaria tiende a evolucionar hacia una mayor concentración y tecnificación. Se inclina de forma creciente por productos más elaborados, con oferta orientada a las comidas preparadas y precocinados. Esta tendencia viene dada por la mayor calidad de vida y creciente prosperidad de los habitantes de países desarrollados, los cuales dedican menor cantidad de ingresos a la adquisición de alimentos crudos o no elaborados. Aunque existe una gran cantidad de alimentos que pueden ser consumidos crudos, como por ejemplo la fruta, la mayoría requiere

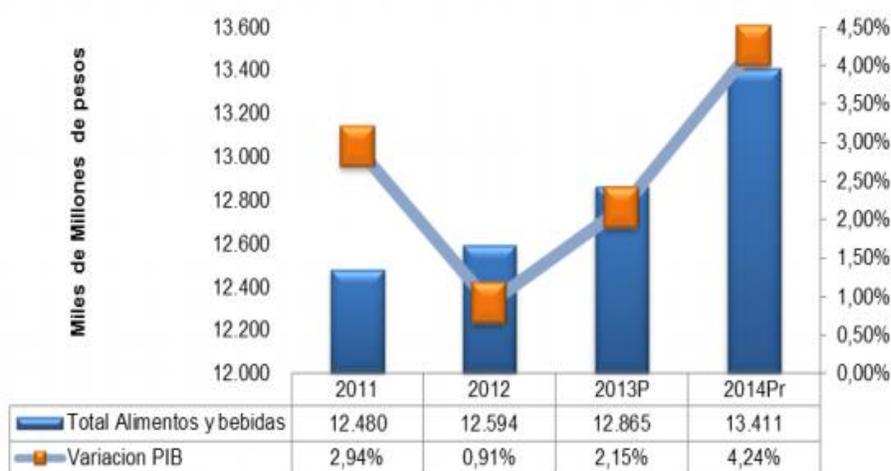
---

<sup>3</sup> Desde sus inicios a principios del siglo XIX, esta industria evolucionó hasta alcanzar una gran diversidad y complejidad. Así, por ejemplo, la industria conservera se desarrolló a partir de los descubrimientos que Louis Pasteur realizó sobre los procesos de esterilización, evolucionando hasta la actualidad con la aparición de nuevas técnicas, como los cierres al vacío, la deshidratación y la congelación. (<http://www.colombiamania.com/industria/alimenticia.htm>, 2017)

un procesamiento que le permita más seguridad y mayor tiempo de conservación, además de apetecible al paladar.

Aunque exista una gran diversidad de industrias alimentarias los procesos de fabricación pueden clasificarse en seis diferentes: manipulación de los alimentos, almacenamiento de los mismos y de las materias primas, la extracción de sus propiedades, la elaboración hasta un producto final, el envasado y la conservación de los alimentos. Este último es todo lo relacionado a la transformación inicial del alimento crudo para la obtención de otro producto distinto y transformado, generalmente más adecuado para su ingesta.

En el “Informe desempeño del sector de alimentos y bebidas 2012-2014” realizado por la superintendencia de sociedades se puede conocer un poco el comportamiento de este sector de manera general en un periodo de tiempo no muy lejano. EL PIB del sector alimentos y bebidas en estos cuatro años registró un crecimiento moderado promedio de 2,4%, pasando de 12,5 billones de pesos en el año 2011 a 13,4 billones de pesos en el año 2014, tal y como se observa en la siguiente gráfica.



Fuente: DANE. El PIB de alimentos y bebidas está reportado en precios constantes y serie desestacionalizada. Pr: Cifras preliminares; P: Cifras provisionales

Figura 1. Variación Porcentual Anual del PIB

Este mismo informe muestra el crecimiento del sector de acuerdo a grupos especiales para el año 2014, el mayor crecimiento se registró en el grupo de ingenios, refinerías de azúcar y trapiches con una variación del 29,13% en 2013 frente al año anterior, tal como se observa en la siguiente tabla:

*Tabla 1. PIB de grupos del sector alimentos y bebidas (miles de millones de pesos)*

GRUPO	2011	2012	2013P	2014Pr
Producción, transformación y conservación de carne y pescado	\$ 1.279	\$ 1.331	\$ 1.321	\$ 1.351
Elaboración de aceites, grasas animales y vegetales, cacao, chocolate ...	\$ 2.449	\$ 2.471	\$ 2.553	\$ 2.634
Elaboración de productos lácteos	\$ 984	\$ 996	\$ 1.029	\$ 1.070
Elaboración de productos de molinería, alimentos preparados para animales ...	\$ 3.235	\$ 3.183	\$ 3.111	\$ 3.237

*Fuente: DANE Informe desempeño del sector de alimentos y bebidas 2011-2015*

En definitiva, este informe refleja que el período 2011-2015 se caracterizó por un excelente desempeño de la industria alimenticia y de bebidas en Colombia. En efecto, durante este período el sector creció al 3.2% real anual, por encima del promedio de la industria (1.5% anual), impulsado por la fortaleza del consumidor, la innovación de productos y la apertura de nuevos mercados, Sin embargo, han comenzado a aparecer señales de moderación en la dinámica del sector de cara al cierre de 2016 y 2017.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Para el efecto, el informe utiliza una muestra de entidades con diferente naturaleza jurídica, que incluye sociedades, sucursales de sociedades extranjeras y cooperativas, clasificadas con el código CIU D15 para la actividad de elaboración de productos alimenticios y bebidas.

Lo anterior son cifras del sector de manera macro, ahora bien, dentro de este amplio sector nos interesa saber lo relacionado a los alimentos preparados y saludables.

A pesar de que no se cuenta con cifras y estudios muy exactos dentro de este grupo específico, durante los últimos 5 años el sector se ha volcado significativamente a la introducción de nuevos productos bajos en calorías, light, fitness, orgánicos entre otros, debido a la creciente tendencia a lo saludable.

En Colombia el consumo de estos productos va en aumento. De acuerdo a Fedeorgánico, en el país, de más de 5 millones de hectáreas cultivadas, unas 53 mil (el 1%) son certificadas como orgánicas.

Al igual que se calcula que el sector de los alimentos libres de grasas, azúcares y demás, mueve alrededor del 20% del consumo de alimentos en el país y crece cerca del 10% anual, justificando que los compradores quieren encontrar características cada vez más diferenciadas, por ejemplo, que contengan algunas funcionalidades o atributos, que se puedan ligar a salud o mayor bienestar como menos sodio, azúcar o gluten.

## **2.2 ANÁLISIS DE MERCADO**

Anteriormente el mercado de comida saludable en Colombia no contaba con el potencial que tiene hoy en día, si se habla de hace 5 años eran muy pocos los osados empresarios o dueños de negocios que se animaban a incluir en sus menús comidas o productos saludables.

En la actualidad en Colombia cada vez es más frecuente encontrar un restaurante que ofrece alimentos orgánicos y saludables como alternativa a los platos a base de ingredientes procesados. Esto ha dado paso a que grandes empresas de este sector lleguen al país, como es el caso del gigante canadiense de la comida saludable “Freshii” que en junio de 2013 llegó a el país, y al día de hoy está en varias ciudades como Barranquilla, Medellín, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Pereira. El resultado ha sido hasta el día de hoy nueve franquicias en restaurantes de la marca de alto nivel que continúa en expansión.

Por otra parte, no solo multinacionales del nivel de Freshii, ven en el mercado colombiano una oportunidad de negocio, chefs independientes como Juan Diego Vanegas, fundador de Fitness Food Solutions empezaron haciendo domicilios en la capital del país anunciando sus platos por redes sociales como Instagram y, han aprovechado que los menús de este tipo han tenido gran acogida, hoy su organización cuenta con más de 50 empleos directos.

En diferentes ciudades del País existen referentes en la cocina saludable con modelos de negocios tipo delivery, lo que quiere decir que funcionan en su mayoría sin punto de venta directo y su distribución se hace mayormente a través de mensajería instantánea y redes sociales y se entrega a domicilio, como es el caso de la empresa “Déjeme sano” en Bogotá y “Aware” en Medellín especialmente esta última con gran reconocimiento en el mercado Fitness. Las opciones de alimentación de estas empresas apuntan directamente al concepto real de un plato saludable, teniendo en cuenta los valores nutricionales de los platos y el aporte calórico y cantidad de macronutrientes que estos llevan.

Por el lado de la demanda de este tipo de alimentos, se recolectaron varios datos encontrados de diferentes fuentes de estudios en Colombia y América latina de años no muy lejanos (2012-2014), que reflejan el comportamiento en general de los colombianos en sus hábitos alimenticios y permiten estimar aproximadamente la demanda creciente de este tipo de comidas a nivel nacional.

Según el más reciente Estudio Global de Nielsen sobre Salud y Percepciones de Ingredientes, los colombianos están atreviéndose a consumir productos cada vez más saludables, por ejemplo, 35% de las personas están dispuestas a pagar más por los alimentos y bebidas sanas y que no contengan ciertos ingredientes. el 50% de los colombianos afirma seguir una dieta especial que los limita o restringe de comida o ingredientes específicos, el 39% de los encuestados evita la grasa, el 35% trata de consumir menos azúcar, el 20% lácteos o lactosa y el 18% carbohidratos.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> La Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Sentimiento de Ingredientes, se realizó del 1 al 23 de marzo de 2016 y fueron encuestados usuarios de Internet en 63 países, mientras que la Encuesta Global de Nielsen de Comidas Fuera

Al igual que el 70% de las personas prefieren productos totalmente naturales y 50% elige en el supermercado alimentos orgánicos.

Por otra parte, un estudio sobre obesidad en América Latina hecho por la red la WIN en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, México, Panamá y Perú, el 69% de los colombianos cree que debe cambiar sus hábitos alimenticios.

En el mismo estudio el 40% del total afirmó hacer ejercicio físico regularmente al menos dos veces a la semana, mientras que un 33% no hace y un 21% lo practica menos de una vez por semana. (en Colombia se entrevistaron un total de 1502 personas, de las cuales 515 fueron hombres y 978 mujeres. Todas ellas ubicadas en diferentes zonas del país)

A pesar de ser cifras de años pasados y para el país en general, sirven de referente en el caso local.

### **2.2.1 Mercado Objetivo**

Conociendo la notable tendencia a lo saludable ya mencionada, a nivel global y nacional, se puede ver que dentro de este mercado hay algunos factores en común que predominan; como el cuidado personal, de la salud y la práctica de ejercicio y que caracterizan a quienes tienen preferencia por una alimentación más acorde a sus requerimientos nutricionales. En últimas es a este segmento de personas que van a un gimnasio o practican un deporte a quien interesa llegar con la oferta alimenticia.

Si bien en Colombia no hay una cultura predominante al ejercicio físico y a lo saludable, en comparación a otros lugares del mundo; hay buenas cifras que respaldan el cambio significativo que se está viendo.

---

de Casa, fue conducida del 10 de agosto al 4 de septiembre de 2015 y encuestó a consumidores de 61 países. Ambas encuestas recaudaron más de 30,000 encuestados en línea a través de Asia Pacífico, Europa, América Latina, Medio Oriente, África y América del Norte

Para segmentar el mercado, se tomaron variables primeramente cuantitativas como la edad y el nivel socio económico, definiendo el mercado meta de esta manera “Hombres y mujeres de edades entre los 20 y 55 años, con capacidad económica (estratos 4,5 y 6)”;

Fueron necesarias diferentes fuentes de información para obtener cifras más reales de la población en relación a las variables.

Primeramente, se debe conocer la densidad poblacionaria en la ciudad, según las variables demográficas. El DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) cuenta con un Visor de población, basado en proyecciones según el Censo del 2005. Esta herramienta permite visualizar por edades la cantidad aproximada de personas que hay en la ciudad, en el año que se desee conocer.

El visor de población suministrado por el DANE facilita conocer el número de personas de edades entre los 20 y 55 años en la ciudad de Popayán.

*Tabla 2. Proyección población Popayán por edades y sexo.*

<b>Año</b>	<b><u>2017</u></b>	<b><u>2018</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
<b>Total</b>	<b>153.091</b>	<b>154.532</b>	<b>155.789</b>	<b>156.880</b>
Hombres	74.965	75.871	76.692	77.426
Mujeres	78.126	78.661	79.097	79.454

*Fuente: Visor certificado de la población según ciudad, edad y sexo*

La siguiente tabla, proporcionada en años pasados por una fuente de planeación de la alcaldía, nos da un estimado histórico de porcentajes de la población por estratos en Popayán y se usó como referente para delimitar más el mercado de estratos altos.

*Tabla 3. Estratificación Popayán*

NUMERO ESTRATO	TIPO DE ESTRATO	PORCENTAJE
1	Bajo - Bajo	19.41%
2	Bajo	34.46%
3	Medio - Bajo	36.14%
4	Medio	6.02%
5	Medio - Alto	3.49%
6	Alto	1.48%

*Fuente: Archivo de manzanas residenciales de la ciudad del Popayán – Of. Planeación, alcaldía municipal 2009*

Según el estimado anterior, un 10,99% de la población en Popayán pertenece a estratos 4,5 y 6. Uniendo las primeras cifras de edades con las de estratos ( $153.091 * 10,99\%$ ) nos da un total de **16.826 personas** de edades entre los 20 y 55 años y de estratos altos.

La otra parte de la segmentación va relacionada a estilos de vida, en este caso, nos interesan las personas con hábitos de vida saludables, que van a un gimnasio, que practican algún deporte o simplemente tienen preferencia por una alimentación sana. Al ser información no muy específica ni precisa, que logre abarcar las características que se necesitan para el efecto del estudio, mediante el análisis de algunas cifras ya mencionadas anteriormente dentro de la descripción de la demanda se determinó que por ser Popayán un mercado de tamaño muy pequeño y tener una cultura muy tradicional en términos gastronómicos y en hábitos alimenticios, se estima que este posible público objetivo se reduzca considerablemente a un 35%, que en otros términos serían esas personas que probablemente tienen hábitos de vida saludables más saludables que el resto. Aun así, este porcentaje sigue siendo un estimado al igual que el número de personas de la segmentación demográfica.

Tomándose como base el 35% de las personas de edades entre los 20-55 años, de estratos altos, nos daría un total de población objetivo de **5.880 personas** para nuestra segmentación “Hombres y mujeres de edades entre los 20 y 55 años, con capacidad económica (estratos 4,5 y 6) y con hábitos o estilos de vida saludables en la ciudad de Popayán”.

### 2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A nivel local la oferta de menús o platos preparados saludables, es verdaderamente poca, si se tiene en cuenta que la demanda de estos alimentos va en aumento. Aunque haya una gran variedad de restaurantes que incluyen en su oferta, platos con ingredientes orgánicos, vegetarianos o con presentaciones sanas, no son establecimientos especializados en este tipo de comidas o se dirigen a segmentos de mercados diferentes.

Para efectos del estudio se determinaron únicamente 3 establecimientos como competencia, que son los que hasta el momento ofertan productos saludables ensaladas, comida rápida saludable y batidos. Entre estos negocios están “Green Food & Company”, Boquitezo y “la deliciosa” los cuales se toman como referencia ya que son los que tienen la oferta más similar a la del presente proyecto y además abarcan parte del público al que se quiere llegar.

La siguiente tabla muestra un comparativo entre la competencia directa percibida en la ciudad teniendo en cuenta, variables como: la localización, Productos y servicios, precios y logística de distribución.

Tabla 4. Análisis Competencia

Descripción	Green Food	Boquitezo	La deliciosa
Localización	Popayan Barrio Antonio Nariño	Popayán Barrio Champagnat	Popayán, centro histórico
Productos y servicios (atributos)	Ensaladas, Wraps y sándwiches , con ingredientes saludables, bajos en calorías, sin salsas ni condimentos.	Ensaladas, rollitos y sándwiches, boquitezos	Ensaladas, Creps y sándwiches
Precios	Ensaladas: 14.000-23.000 Pesos Sándwiches y Wraps: 10.000-20.000pesos	Boquitezos: 5.500-7.500 Ensaladas 6.500-8.500 Rollitos: 4.500-7.500	Sándwiches: 9.000-12.000 Creps: 5.000-8.000 Ensaladas:8.000-12.000
Logística de distribución	Punto de venta directo y domicilios	Punto de venta directo y domicilios	Punto de venta directo y domicilios
Posicionamiento y reconocimiento	Es el único negocio a nivel local reconocido en el tema saludable, ,lleva aproximadamente 4 años en la ciudad y cuenta con un amplio número de clientes	Es un modelo de franquicia proveniente del valle, con reconocimiento en el tema de comidas y por sus bajos precios.	Es un establecimiento nuevo, no tiene gran reconocimiento, pero si se caracteriza por la calidad y sabor de sus productos.

## **2.4 ESTRATEGIAS DE MERCADO**

### **2.4.1 Concepto del producto o servicio**

Este tipo de comidas se traducen en productos de consumo directo ya que se preparan y se entregan en el mismo día, no tienen proceso de empaquetamiento, conservación o congelación, solo se transforman las materias primas en su mayoría mediante cocción y otras como en caso de algunas verduras o frutas se sirven crudas.

De manera general la oferta de productos, consiste en diferentes opciones de comidas saludables que se preparan en su mayoría el mismo día y se entrega a domicilio en la ciudad de Popayán, estas comidas van, desde dos tipos de menú especializados y nutricionalmente, a diferentes tipos de comidas rápidas fitness, como sándwiches, wraps, rollitos, incluyendo también variedad de ensaladas y batidos de frutas, verduras o proteicos. Toda esta oferta con ingredientes de alto impacto nutricional preferiblemente orgánicos, bajos en grasas saturadas, azúcares refinadas, sodio y lactosa.

Los dos menús especializados que tienen como nombre “Menú Fit” y “Menú Beast” varían cada día, de manera que los clientes puedan escoger entre dos opciones diferentes de cada uno y optar también por amar el plato de acuerdo a sus preferencias y restricciones nutricionales, estos dos tienen características únicas, que los hacen ideales para personas que tienen objetivos estéticos y de salud, como bajar de peso o aumentar musculatura; siendo uno de estos un menú más balanceado (el “Fit”) con menor aporte calórico que podrán comer a cualquier momento del día y el otro un poco más cargado de carbohidratos y proteínas (el “Beast”), haciéndolo ideal para el grupo de personas que van a un gimnasio y desean construir mayor masa muscular.

Las otras opciones igualmente son de alto valor nutricional gracias a sus ingredientes y se muestran como productos sustitutos saludables a diferentes tipos de comida rápida, chatarra o mecato que consumen la mayoría de personas en el transcurso de su día, como es el caso de los sándwiches que su pan es elaborado con harinas integrales y sin salsas, pasa lo mismo con los rollitos y los Wraps. Los batidos en especial, buscan también brindar además de los insumos básicos como la fruta y la verdura, adiciones de suplementación deportiva como son proteínas limpias en polvo (Whey Protein o Isolate), aminoácidos y algunas vitaminas o macronutrientes

adicionales, de manera que algunos de estos batidos puedan prácticamente reemplazar una de las comidas del día gracias a su aporte nutricional.

Las personas tendrán acceso a esta oferta de comidas por medio de una Aplicación móvil o a través de mensajería instantánea o redes sociales, donde podrán programar sus comidas de manera saludable y estas se entregarán en la hora y lugar pactado con el cliente.

NOTA: Se pondrá como anexo alguna de las diferentes opciones de comida o menú completo con sus variaciones al final del documento.

**Empaque:** Como empresa queremos ser promotores del cuidado ambiental y de buenas prácticas de reciclaje. Por eso los respectivos empaques a utilizar dependiendo del producto serán en su mayoría portacomida de plástico termoformado 100% reciclable y otros en empaque de papel (material biodegradable). Todos también contarán con una bolsa adicional de papel cuya dimensión varía dependiendo del producto. Los empaques se especifican mejor para cada producto de la siguiente manera:

- Menús Fit y Beast: Contenedor Ovalado 2/Divisiones 23.5cm x 14.5 cm cubitaje 2.87
- Ensaladas: Contenedor Ovalado 23.5cm x 14.5 cm sin divisiones. cubitaje 2.30
- Comidas rápidas Fit: En su mayoría irán empacadas con papel y bolsas de papel con logo de la empresa.
- Batidos: Envase de cartón 12 oz con tapa.

#### **2.4.2 Estrategias de Distribución**

En términos generales, las decisiones a tomar respecto al canal de distribución se pueden agrupar en tres: la estructura, el diseño y la gestión del canal. <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En otras palabras, el canal de distribución está constituido por todo aquel

En el caso de este proyecto se tomó la decisión de la estructura de distribución de manera estratégica ya que el modelo de negocio de Fitcook originalmente se pensó como un restaurante de comida saludable con punto de venta y con presencia de los productos en algunos gimnasios de la ciudad; pero evaluando los costes de arrendamiento de Local, adecuaciones locativas, pago de servicios públicos, mayor contratación de personal al igual que la falta de control sobre los productos en caso de llegar a haber intermediarios; se decidió que para dar a conocer la empresa al mercado era mejor hacerlo con una estructura de Canal ultracorto (nivel 1): lo que quiere decir que no existe intermediario alguno, y el producto se dirige desde el fabricante al consumidor final.

El único canal de distribución será directo de la empresa al cliente por medio de entrega a domicilio de su pedido, que previamente acordaron por la aplicación móvil o mensajería instantánea. El pedido se acordará previamente con el cliente a través de estas plataformas y posterior a eso, se realiza la entrega directa de los productos.

Bajo esta estructura no se hace necesario el diseño del canal ni la gestión del mismo por tratarse de un esquema directo.

Inicialmente debido al modelo de negocio planteado funcionara bajo este esquema de distribución, sin embargo, en un mediano plazo (2 años aproximadamente) cuando se cuente con una estructura de capital mucho mayor se quiere aplicar una estrategia más completa teniendo diferentes puntos de venta en la ciudad y la presencia de algunos de los productos en los gimnasios de mayor afluencia.

### **2.4.3 Estrategias de Precio**

El comer saludable normalmente no es un tema de economía ya que siempre a mayor calidad y exclusividad de los alimentos, se incrementa el precio de estos y la mayoría de empresas que están dentro de este mercado lo saben.

---

conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario. (Monferrer. F. de marketing)

A pesar de que hay poca competencia a nivel local y que tampoco hablamos de economías de escala ni grandes competidores; el precio sí podría llegar a hacer un factor diferencial en Popayán, pero más por el entorno microeconómico y cultural que lo rodea, ya que generalmente los costos de las comidas son bajos en esta región (a excepción de algunos pocos establecimientos) y existe una arraigada costumbre payanesa al bien llamado corrientazo.

Por eso es necesario conocer por que dentro del marketing la estrategia de precio es tan importante y que implica una buena fijación de los precios.

Para definir una estrategia de precios acorde al mercado y a los objetivos de la empresa fue necesario definir, primero el método de fijación de precio que más beneficiará en un inicio a la empresa, pero que igualmente la hiciera competitiva en el mercado y segundo ya pasar a determinar la estrategia más adecuada de precios para los primeros años de la empresa en el mercado.

#### ***2.4.3.1 Método de Fijación de precio***

Según Diego Monferrer Tirado, en su libro Fundamentos de marketing “El precio que una empresa fija puede estar entre un nivel demasiado bajo, que no produce beneficios, o un nivel demasiado alto, que no genera demanda. Los costes de un producto determinan su precio por el límite inferior y las percepciones del consumidor del valor del producto determinan el precio máximo. Más aún, para encontrar el precio más adecuado entre estos dos extremos, la empresa debe tener en cuenta los precios fijados por la competencia. En este sentido, las empresas fijan los precios de sus productos escogiendo una técnica de fijación de precios que enfatice uno de estos tres factores: los costes, el valor percibido y los precios de la competencia.”

Teniendo claro lo anterior, Monferrer afirma que hay tres métodos más comunes para la fijación de precios, que son:

- Métodos basados en el coste
- Métodos basados en el valor percibido
- Métodos basados en la competencia

La siguiente figura explica con mayor claridad lo expresado por el autor:



Figura 2. Métodos de fijación de precio.

De acuerdo a la literatura mencionada y a los objetivos estratégicos de marketing de la empresa, se determinó que el método más adecuado de fijación de precios en este caso sería en base al costo, sin embargo, con una fuerte influencia de los otros dos, ya que se tomó como referente los precios que manejan algunos restaurantes a nivel nacional en productos similares y sustitutos y por otro lado el resultado de la investigación de mercados nos da un referente de lo que los clientes estarían dispuestos a pagar por los productos, sabiendo que el valor percibido por el consumidor marcará el límite superior del precio del producto.<sup>7</sup>

Dentro de este método en base al costo, dos son las modalidades más utilizadas: el método del coste más margen y el método del beneficio objetivo. Donde el primero supone añadir un margen de beneficio al coste total unitario del producto y el segundo supone fijar el precio que permita obtener un beneficio o volumen de ventas dado.

---

<sup>7</sup> Los métodos en base al costo, se centran en los datos de los costos que posee la empresa para la fijación de los niveles de precios finales de los productos. En este sentido, se consideran los métodos más objetivos y justos, aunque también son criticados porque suponen adoptar una visión demasiado estrecha del concepto de producto en sí mismo, en la que no se tienen en cuenta aspectos adicionales que puedan aportar un valor superior al producto. (Monferrer. F. de marketing)

Por cuestión del simulador financiero Excel de fondo emprender y de obtener valores más reales y aproximados se determinó que entre estas dos modalidades, el método de fijación más conveniente es en base al coste + margen, que se explica mediante un ejemplo en la siguiente figura.

<b>Método del coste más margen</b>		
Supone añadir un margen de beneficio al coste total unitario del producto		
<b>Coste variable unitario</b> .....	15 €/ud.....	<b>CVU</b>
<b>Costes fijos</b> .....	1000 €.....	<b>CF</b>
<b>Producción planificada</b> .....	500 uds.....	<b>PP</b>
<b>Coste Total Unitario (CTU) = CVU + (CF/PP)</b>		
$CTU = 15 + (1000 / 500) = 17 \text{ €}$		
<b>Precio de Venta (PV) = CTU + Margen sobre el coste</b>		
Si se trabaja con un 25% de margen el precio será:		
$PV = 17 \times (1 + 0,25) = 21,25 \text{ €}$		

*Figura 3. Método del coste más margen*

El margen de beneficio o de utilidad no se definió de manera estandarizada para todos los productos, si no también tomando como base el valor percibido que nos proporcionó la investigación de mercado y los referentes de algunos productos similares del mercado, de manera que este margen sea razonable y a la vez rentable para la empresa. Los márgenes de los 5 productos van desde un 15% a un 36 % aproximadamente como se ve en la tabla

*Tabla 5. Costos y precios por producto*

PRODUCTOS	PRECIO	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	COSTOS FIJOS UNITARIOS	COSTOS TOTALES UNITARIOS (Punto de equilibrio)	RENTABILIDAD PORCENTUAL
Menú Beast	17.000	10.532,03	3.057,72	13.590	25%
Menú FIT	15.000	9.926,95	2.697,99	12.625	18,8%
Comida rápida Fit	10.000	6.904,03	1.798,66	8.703	15%
Ensaladas	12.000	6.673,88	2.158,39	8.832	35,9%
Batidos (Proteicos)	6.000	3.815,00	1.079,19	4.894	22,6%

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender*

El costeo de cada producto, se realizó en base a unos costos unitarios variables y unos costos unitarios fijos de los cuales más adelante se entrará en detalle, de manera que se pueda determinar el punto de equilibrio, donde el precio de venta del producto cubra al menos, el costo de producir una unidad, al igual que se puede conocer la rentabilidad porcentual de cada uno.

La fijación del precio como se pudo ver, se efectuó por método de costeo, pero con influencia de la posible demanda de los productos, ya que como se dijo se tuvo en cuenta el valor percibido por los clientes; es por esto que la estrategia de los precios difiere un poco del método de fijación ya que no va orientada al coste, sí no que va orientada a la demanda.

Kerin Hartley en su libro “Marketing” hace referencia a este tipo de estrategias afirmando que: “En las estrategias orientadas a la demanda se ponderan los factores que están detrás de los gustos y las preferencias esperados de los consumidores en mayor grado que otros, como costos, utilidad y competencia, en la selección de un nivel de precio”.

Y dentro de este tipo de estrategia se encuentra una en particular y que se adoptó como “Estrategia de precio” especialmente para el primer año de operación y es la estrategia de prestigio.

*Los consumidores suelen usar el precio como medida de la calidad o del prestigio de un bien dado, de modo que la demanda de este podría decaer si su precio se reduce más allá de cierto punto. El uso de precios de prestigio consiste en establecer precios altos, de modo que los*

*consumidores conscientes de la calidad o del estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren (K. Hartley. Marketing, p.359)*

Lo que refiere, que el precio directamente represente junto con los demás esfuerzos de marketing, la calidad de los productos a ofrecer, no se entrara al mercado con una estrategia de penetración y precios bajos ya que no queremos dar una imagen de mala calidad de los productos.

Con esta estrategia lo que se quiere es que los clientes perciban nuestros productos como exclusivos y de calidad y que la demanda sea igual o mejor que entrando con precios muy bajos y arriesgando el margen de utilidad.

Las razones por las que se consideró esta estrategia son porque en primer lugar el mercado de este tipo de comidas esta poco explotado, hay baja competencia y no existen monopolios ni economías a escala temporalmente, al igual que las empresas o negocios que entren al mercado no encontraran altas barreras de precios ni se enfrentaran a guerras de precios en corto plazo.

Sin embargo, si llegara a entrar al mercado un competidor fuerte o muchos competidores a la vez, con una oferta similar y menores precios, la estrategia se enfocará principalmente en mejorar cada día el servicio y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles durante el tiempo que seamos pioneros en la ciudad. También juega un papel importante los aliados estratégicos tanto en el tema de una futura distribución de nuestros productos o de proveeduría, enfocándonos en minimarkets, placita campesina, pequeños agricultores, tiendas de abastos, entre otros, que permitan sostener calidad y precios en el tiempo.

#### **2.4.4 Estrategias de Promoción**

**- Participación en eventos:** Dado que se quiere llegar a ser un referente en el tema Fitness en la región y apoyar el deporte y el cuidado de la salud, es indispensable la incursión en eventos promocionales en este mercado, tanto en temas deportivos, nutricionales como comerciales.

Las estrategias de promoción entonces ira fuertemente direccionada a la participación en eventos que hagan visible a la empresa en este mercado Fitness y que permitan obtener alianzas estratégicas y relaciones públicas que le aporten valor comercial a la empresa.

- **Clientes especiales:** se dará un trato especial a instructores de gimnasios y entrenadores personalizados, que se consideraran clientes especiales, de manera que se les dará tarifas preferenciales en nuestros productos o dado el caso se les obsequiaran, pero estimando un monto máximo a cambio de que estos nos den su recomendación a sus clientes o los del gimnasio.

#### **2.4.5 Estrategias de Comunicación**

El principal canal de comunicación será el internet o el marketing digital, respaldado en el creciente uso de Smartphone y el apoyo que dan las redes sociales, la mensajería instantánea y el correo electrónico.

La estrategia será fuertemente enfocada a la atracción de clientes por medio de las redes sociales, teniendo una buena presencia en redes como Instagram y Facebook, subiendo contenido de calidad en imagen y video, de las comidas y de los eventos y promociones semanales. También se destinará una parte del presupuesto hacer anuncios pagos en estas redes.

De igual manera dentro de los esfuerzos en comunicación se tendrán en cuenta algunas formas tradicionales de publicidad como los afiches informativos, los pendones, brochure o cartas de los productos y tarjetas de presentación.

La justificación de cada una de las formas de publicidad a usar, se observa en la siguiente tabla.

Tabla 6. Publicidad

DESCRIPCIÓN	MEDIO	JUSTIFICACIÓN
Tarjetas de presentación de la empresa, sus productos y servicios	Impreso	Necesarias para que el cliente conozca la empresa, sus productos y servicios, cada tarjeta tendrá un código QR que escaneado en con el celular los llevara directamente a la aplicación o chat de mensajería.
Afiches informativos	Impreso	Necesarios para que el cliente conozca la empresa y sus productos en diferentes escenarios
Redes sociales.	Digital	El marketing a través de redes sociales hoy en día es muy efectivo en términos de retorno sobre la inversión, permite segmentar a quien se quiere llegar y medir los resultados.
Videos informativos	Digital	Se usaran videos informativos e interactivos de 1 a 3 min, acerca de los productos y los eventos a realizar durante cada mes por redes sociales,.
Aviso externo de la empresa	Impreso	Se realizará un aviso con medidas de 1.50 metros de largo x 1 metros para reconocimiento visual de la locación de la empresa, presentación de la imagen corporativa al público.
Pendón publicitario	Impreso	Presentación empresa y productos para la participación en eventos.
Brochure o carta	Impreso Y digital	Necesarios para que el cliente y socios estratégicos conozcan la empresa y sus productos

#### 2.4.6 Estrategias de Servicio

Este emprendimiento tiene como pilar el poder apalancarse en el uso de TICS (Tecnologías de información y comunicación) para brindar un buen servicio, por lo tanto, se diseñará una Aplicación móvil que podrán descargar los clientes en sus celulares ya sea iPhone o Android, donde encontrarán todos los platos y comidas disponibles, ahí mismo tendrán la opción de realizar su pedido o inclusive también programar sus comidas del día y hasta de la semana de manera

saludable. Posterior a la compra los clientes puedan calificar el grado de satisfacción de los productos y del servicio prestado.

#### 2.4.7 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

*Tabla 7. Presupuesto Mercadeo*

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD PARA UN AÑO	VALOR TOTAL
Tarjetas de presentación x 1.000	100.000	6	600.000
Participación en eventos	300.000	3	900.000
Clientes especiales (valor mes)	200.000	10	2'000.000
Afiches informativos	6.000	30	180.000
Redes sociales	100.000	10	1.000.000
Aviso externo de la empresa	120.000	1	120.000
Pendón publicitario	150.000	2	300.000
Brochure	5.000	20	100.000
Videos informativos	100.000	5	500.000
VALOR TOTAL ANUAL			\$ 5'700.000

*Fuente: Elaboración propia*

## 2.5 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas para efectos de Fondo emprender y otros tipos de proyectos generalmente se hace para periodos no mayores a 5 años, ya que en horizontes de tiempo más largo no se puede tener certeza del comportamiento del mercado y de algunos indicadores financieros que afectan proporcionalmente las ventas como es el caso del IVA, la inflación y el índice de actualización monetaria.

El periodo entonces que se tomara para la proyección inicia, como año 0 en el 2018 y finalizara en 2023 como año 5. Es importante igualmente tener en cuenta en el año 1, el número de meses muertos o de “no operación” que en este caso serían dos meses, después de recibir la capital semilla o conseguir un inversionista.

El método de proyección más común y que se usa en este caso en el componente financiero que facilita fondo emprender, es el lineal, que se define conceptualmente como una técnica de proyección y ajuste de una variable “Y” que generalmente es desconocida, a partir de una variable conocida “X” que en este caso es el tiempo (variable independiente).

En este proyecto gracias al estudio de mercado se logró conocer un estimado de la demanda esperada, teniendo en cuenta el mercado objetivo y la participación en el mercado. De esta manera, conociendo la demanda en cantidades de cada producto es mucho más acertado estimar las ventas.

Las siguientes tablas muestran la manera consecutiva como se determinó la demanda de los productos teniendo en cuenta tanto los resultados de la investigación de mercados como la cuota de participación de mercado que se definió principalmente en función de la capacidad instalada esperada.

La primera es la tabla de relación del mercado objetivo, (definido anteriormente de acuerdo a las variables demográficas y culturales), con los resultados de la investigación de mercados. Las columnas porcentaje de aceptación del producto y consumo per cápita son el resultado de las preguntas 10 y 12 del cuestionario. De acuerdo a estos valores se determina el consumo aparente anual.

*Tabla 8. Consumo aparente anual*

Productos	Cantidad mercado objetivo	% de aceptación del producto	Demanda	Consumo per cápita anual	Consumo aparente anual
Menú Beast	5.880	57,0%	3.351	105	351.918
Menú FIT	5.880	40,9%	2.404	105	252.516
Comida rápida Fit	5.880	21,5%	1.264	105	132.741
Ensaladas	5.880	20,4%	1.199	105	125.949
Batidos	5.880	16,1%	946	105	99.401

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Empreder*

Teniendo la cantidad del mercado objetivo y el consumo per cápita se multiplican estas dos variables y se obtiene el mercado potencial, que sería 617.400 para todos los productos. Posteriormente se determina la participación del mercado potencial en función de la capacidad instalada ya que las formulas predefinidas de las tablas del Excel de fondo emprender permiten hacer la relación inmediata del porcentaje de participación y las unidades diarias a producir de acuerdo a ese porcentaje.

*Tabla 9. Participación del mercado*

Productos	Consumo Aparente Total	Participación (%) mcdo aparente	Mercado Potencial Total	Participación (%) mcdo pot.
Menú Beast	351.918	2,53%	617.400	1,70%
Menú FIT	252.517	3,11%	617.400	1,50%
Comida rápida Fit	132.741	5,13%	617.400	1,30%
Ensaladas	125.950	4,99%	617.400	1,20%
Batidos (Proteicos)	99.401	5,27%	617.400	1,00%

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender*

Sin embargo, en este formato financiero lo que realmente determina las unidades a vender por producto no es solo la participación del mercado, si no la relación que hay entre esta con el mercado potencial, los meses productivos en el año (10 meses), los días de labor en el mes (26 días) y el incremento porcentual semestral (3%). Todas esta sería de variables juntas dan como resultado las unidades a producir y vender para el primer año y en base a esta cantidad y al incremento porcentual semestral se proyectan las de los siguientes años.

A continuación, se muestran dos tablas, la primera hace referencia a los valores estimados de cantidades vendidas por producto al día, al mes y al año, año y la segunda hace referencia a las ventas proyectadas por día, por mes y por año en total, pero solo tomando el primer año como referencia para no hacerlo muy extenso.

*Tabla 10. Cantidades vendidas año 1*

Productos	Unidades vendidas al día	Unidades vendidas al mes	Unidades vendidas al año (Año 1)
Menú Beast	34	890	8.904
Menú FIT	30	786	7.856
Comida rápida Fit	26	681	6.809
Ensaladas	24	629	6.285
Batidos	20	524	5.238
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>3.509</b>	<b>35.092</b>

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender*

*Tabla 11. Ventas año 1*

Productos	Ventas diarias	Ventas mes	Ventas Año (Año 1)
Menú Beast	\$ 582.180	\$ 15.136.693	\$ 151.368.000
Menú FIT	\$ 453.255	\$ 11.784.623	\$ 117.840.000
Comida rápida Fit	\$ 261.881	\$ 6.808.893	\$ 68.080.000
Ensaladas	\$ 290.083	\$ 7.542.158	\$ 75.432.000
Batidos	\$ 120.868	\$ 3.142.566	\$ 31.428.000
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 1.708.267</b>	<b>\$ 44.414.933</b>	<b>\$ 444.148.000</b>

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender*

Otra ventaja que da el componente financiero es que, dentro de la Hoja de proyección de ventas en Excel, hace el ajuste de las ventas con el índice de actualización monetaria que es **1,05** y el incremento porcentual semestral que es el **3%**. Ya ajustados los valores se puede mirar con más exactitud la tabla general o resumida de proyección de ventas ya incluidos los 5 productos.

De manera general las ventas durante el periodo 2018-2023 se resumen en la siguiente tabla.

*Tabla 12. Proyección ventas*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Menú Beast</b>	151.368.000	201.722.850	224.709.827	250.290.240	278.819.352
<b>Menú FIT</b>	117.840.000	157.043.250	174.938.964	194.870.030	217.082.098
<b>Comida rápida Fit</b>	68.080.000	90.741.000	101.099.250	112.634.480	125.476.065
<b>Ensaladas</b>	75.432.000	100.522.800	111.965.490	124.736.268	138.970.349
<b>Batidos</b>	31.428.000	41.882.400	46.648.980	51.963.026	57.884.541
<b>TOTAL</b>	<b>444.148.000</b>	<b>591.912.300</b>	<b>659.362.511</b>	<b>734.494.044</b>	<b>818.232.405</b>

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender*

## 2.6 JUSTIFICACIÓN DE LAS VENTAS

Para efectos de fondo emprender al igual que en cualquier otro plan de negocio, las ventas deben ir justificadas mediante una investigación de mercado previa o en otros casos para hacerlo menos engorroso, se hacen estudios de validación de hipótesis como con la metodología lean Star-up, pero siempre buscando dar cifras acertadas respecto a la demanda del bien o servicio que se quiere comercializar o producir.

Para la realización de este proyecto se optó por hacer una investigación de mercado corta, que arrojara datos tanto cualitativos como cuantitativos del mercado meta, de manera que se validara el mercado, se profundizara en temas de hábitos de consumo, se conociera la demanda en cantidades, se mirara la aceptación de los productos y precios y por último se conociera la disposición de compra.

### **2.6.1 Población meta**

En la primera parte del módulo de mercados, se había definido el mercado objetivo que para efectos de la investigación son la población meta a la que se quiere llegar, esta población se delimito de acuerdo a variables cuantitativas y cualitativas como edad, estrato socioeconómico y hábitos saludables.

Según esas variables población meta de Fitcook, serian “hombres y mujeres de edades entre los 20 y 55 años, con capacidad económica (estratos 4,5 y 6) y con hábitos o estilos de vida saludables en la ciudad de Popayán” y cuya cifra de acuerdo a las diferentes fuentes de información, se determinó que eran alrededor de **5.880 personas**.

### **2.6.2 Muestra**

El documento de Excel que contiene el componente financiero dado por fondo emprender, en una de sus pestañas da la opción de sacar la muestra con fórmulas ya pre-establecidas en las celdas.

Para la determinación de la muestra representativa se usó como base una población (N) que en este caso serían las 5.880 del mercado objetivo, una probabilidad de éxito y de fracaso del 50%, un nivel de confianza (Z) de 1,96 y un margen de error del 10 % ya que de otra manera resultaría muy extensa la investigación.

De acuerdo al calculo que se muestra a continuación se estimó una muestra representativa para el estudio de 95 personas o encuestas.

### ESTIMACION DE LA MUESTRA

<b>n</b> :	Tamaño de la muestra.	
<b>Z</b> :	Nivel de Confianza.	1,96
<b>N</b> :	Tamaño de la Población.	5.880
<b>P</b> :	Probabilidad de éxito/positiva.	50%
<b>Q</b> :	Probabilidad de fracaso/negativa	50%
<b>E</b> :	Margen de error.	10%
<b>n=</b> $\frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$		
<b>n=</b>	$\frac{3,8416 * 0,5 * 50% * 5880}{1,00% * 5879 * 3,842 * 50% * 50%}$	
<b>n=</b>	$\frac{5,647}{59,75}$	
<b>n=</b>	<b>95</b>	Encuestas

Intervalo de confianza %	Multiplicador Z a/2
99%	2,58
95%	1,96
90%	1,65
85%	1,44
80%	1,28

### 2.6.3 Diseño y aplicación del cuestionario

Se diseñó el cuestionario de manera que pudiera brindar toda la información necesaria en términos de aceptación de los productos en el mercado, hábitos de consumo, frecuencia de compra, aceptación de los precios y disposición de compra.

El cuestionario contiene 15 preguntas numeradas y 4 introductorias informativas y de contacto (Edad, sexo, correo, dirección), siendo la edad la única pregunta paramétrica o cuantitativa las otras son no paramétricas, específicamente de escala nominal, no contienen ninguna de las propiedades de los números (orden, distancia, origen). Una pregunta abierta, la número 15, once de opción múltiple (1,3,4,5,7,10,11,12,13,14,) y cuatro preguntas dicotómicas (2, 6, 8 y 9).

En cuanto al marco muestral para la realización de esta investigación se tuvieron en cuenta varios gimnasios de la ciudad de Popayán. Por otra parte, también se incluyeron personas del entorno cercano, contactos de redes sociales entre otros.

Para una mayor claridad en los datos y representatividad de la muestra, se realizó un muestreo por juicios o interceptado, ya que éste tiene como base el criterio del investigador a la

hora de elegir al encuestado, cumpliendo de esta manera con las características del target, ya que se considera lo más representativo de la muestra.

El cuestionario fue aplicado al 50% del total de la muestra de manera interceptada en gimnasios y en empresas como la alcaldía entre otras. El otro 50% fue realizado de manera digital, enviando la encuesta a personas y contactos cercanos que cumplieran con las características del target.

La encuesta digital se hizo mediante una plataforma reconocida en internet llamada [www.surveo.com](http://www.surveo.com) , cuya versión gratis permitir crear encuestas, enviarlas a un buen número de personas y organizar la información en gráficas y tablas.

A la plataforma también se ingresaron las encuestas realizadas de manera interceptada o presencial, para facilitar el proceso de análisis de los resultados.

#### **2.6.4 Resultados generales investigación de mercados**

En esta parte se muestra de manera general los datos más concluyentes de la investigación y una corta argumentación de las variables a evaluar, pero el análisis de los resultados obtenidos se encuentra completo en la sección de ANEXOS

Del total de la muestra (95 personas), se aplicó el cuestionario al 100% de esta, siendo diligenciado correctamente por la totalidad, gracias a las instrucciones del encuestador (cuando era interceptada) y a las instrucciones o notas en las encuestas que se respondieron virtualmente. Lo anterior quiere decir, que no hubo cuestionarios mal diligenciados.

La plataforma mediante la cual se obtuvieron los resultados es la misma por donde se creó la encuesta virtual y de la que se habló anteriormente [www.surveo.com](http://www.surveo.com) , esta proporciona en la mayoría de las preguntas, gráficas y tablas muy útiles, las cuales se descargaron como “imágenes” y se incluyeron en el análisis. En algunas preguntas para mayor claridad se optó por hacer las tablas manuales en Excel y crear por la misma herramienta los gráficos.

El análisis se dividió principalmente de acuerdo a las variables que hacen referencia como lo son hábitos de consumo, percepción del cliente a la oferta actual, aceptación de productos, aceptación de precios, frecuencia de compra y disposición de compra; se incluyeron también unas preguntas informativas iniciales y dos finales de opinión y recomendación. Cada pregunta se analizó uní-variadamente lo que quiere decir que no hubo cruce de dos o más variables, ya que no fue necesario un análisis bi-variado de datos para los efectos del estudio.

Después de la argumentación de cada pregunta se anexará la tabla de respuestas y un gráfico explicativo generalmente de torta (excepción de tres preguntas en las que se cambia el gráfico a uno de barras).

Primeramente, están las preguntas informativas donde solo se tendrán en cuenta la edad y el sexo para fines del estudio, le sigue la variable hábitos de consumo compuesta por 6 preguntas (de la 1-6), luego 4 preguntas para conocer la percepción del cliente respecto a la oferta de este tipo de comidas en la ciudad (de la 6-10) y de la 11 a la 14 una pregunta por cada variable de importancia como son la aceptación de productos (pregunta # 11), aceptación de precio (pregunta #12), frecuencia de compra (pregunta #13), disposición de compra (pregunta #14) y le siguen dos últimas preguntas de opinión y recomendación (la 15 y la 16)

#### ***2.6.4.1 Preguntas informativas***

Las preguntas informativas se diseñaron sin numeración, solicitando dirección y correo electrónico para fines de contacto y para la segmentación demográfica la edad y el sexo. Por eso solo se mostrarán los resultados tanto del sexo como las edades de los encuestados. Hubo una mayoría no muy marcada de mujeres, que accedieron a responder al cuestionario, al igual que el grupo de edades más representativo de los encuestados fue de 20-30 años.

#### ***2.6.4.2 Hábitos de consumo***

*¿Actualmente como considera que son sus hábitos alimenticios?*

*¿Tiene usted alguna alergia alimentaria?*

*¿A la hora de elegir el lugar donde consumirá sus alimentos, que razones tienen más peso en su decisión?*

Se tuvo en cuenta esta variable ya que como empresa nos interesa conocer como el mercado objetivo resuelve sus necesidades alimenticias hoy en día de acuerdo a sus rutinas diarias y si realmente hay preferencia por la comida saludable.

Para conocer un poco sus hábitos de consumo se diseñaron 6 preguntas que van de la 1 a la 6 siendo las más representativas la 1,5 y 6. Se incluyó también una pregunta informativa para conocer si tenían alergias alimentarias y de qué tipo (pregunta 2).

Se pudo conocer que los encuestados generalmente tienen regulares hábitos alimenticios si hablamos de la manera óptima en que se deberían alimentar y que a diferencia de lo que se creía, muchos de ellos prefieren desplazarse a sus hogares para comer. Por otra parte, se pudo conocer que el factor nutricional si tiene peso en la decisión de donde comerán las personas y se identificaron algunas de las alergias alimentarias más comunes

#### ***2.6.4.3 Percepción de la oferta de comida saludable en la ciudad***

*¿Conoce usted algún restaurante que ofrezca comida sana y balanceada?*

*¿Cómo califica el servicio de dicho establecimiento?*

*¿Los platos u opciones que ofrecen son acordes a sus preferencias y necesidades?*

*¿Considera costoso alimentarse sano en la ciudad de Popayán?*

Se incluyó esta variable ya que como empresa era de vital importancia conocer la percepción del cliente sobre los restaurantes que actualmente incluyen en sus menús opciones saludables, cuyos establecimientos serian nuestra competencia directa. Dentro de las preguntas que evaluaron esta variable se encuentran la 6, 7,8 y la 9, donde se indaga el conocimiento de lugares donde ofrezcan comida saludable, la calificación del servicio prestado y de los productos, al igual que la percepción del costo de este tipo de comidas.

Al indagar estos puntos se puede ver que en la ciudad no hay una marcada oferta de este tipo de comidas y que la mayoría visitan lugares con ofertas similares mas no iguales a las que se van a ofrecer. Sin embargo, hay un alto grado de satisfacción a los sitios ya existentes en la ciudad, pero denotando que no siempre cumplen estas comidas con las expectativas de los clientes.

#### **2.6.4.4 Aceptación de productos**

*¿Si le dieran a elegir las siguientes opciones de alimentos según sus preferencias cual(es) elegiría? (Todos son gourmet y de alto impacto nutricional)*

Dentro de la investigación esta variable es determinante para conocer la opinión del mercado y el grado de aceptación a la oferta de comida que se piensa brindar en la ciudad. La pregunta daba a escoger a los encuestados cuál de las 5 opciones de comida saludables que se van a ofrecer era de su mayor agrado, pudiendo elegir 2 o más opciones (múltiple elección).

La variable se define en una única pregunta, la pregunta número 10 y cuyo resultado define una de las tablas del módulo de mercados donde junto con la frecuencia de compra se permite hallar el consumo aparente anual y con esto la demanda proyectada

A esta variable la gran mayoría de encuestados respondió tener preferencia por las opciones de menús especializados Fit y Beast, en especial este segundo que fue elegido por el 57 % de votantes y la opción de menor preferencia fueron los batidos con un 16.1%.

#### **2.6.4.5 Aceptación de precios**

*¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato similar al de las siguientes imágenes?*

Dentro de la investigación de mercados es indispensable conocer el valor percibido por los clientes a los productos, dado que puede servir como referente para el método de fijación de precios. En este estudio no se van a fijar los precios en base al valor percibido, pero es determinante conocer que rangos de precios tienen mayor aceptación que otros y si este rango está dentro del fijado por la empresa.

Para facilitar una correcta percepción de los productos por parte de los encuestados se incluyó una ilustración en forma de collage donde se mostraban 4 platos similares a los que se piensan ofrecer, dado que como no se pueden degustar ni oler los platos siendo estos factores que influyen en la percepción cuando se habla de comida, al menos la vista podría ayudar a crear una imagen de cómo se verían estas preparaciones.

De manera concluyente se dio a elegir entre tres rangos de precios, que iban desde los 7.000 a los 20.000 pesos, al igual que una opción de no pagar ningún valor, el resultado fue que el rango de mayor aceptación fue de \$10.000 a \$15.000. sirviendo este como referente en la estrategia de precios.

#### **2.6.4.6 Frecuencia de compra**

*¿Con que frecuencia consumiría comidas saludables de este tipo?*

Para determinar la demanda de cualquier bien o servicio es necesario estimar cuantas veces a la semana, mes y año, cada cliente estaría dispuesto a comprar este bien o servicio, lo que se traduce en frecuencia de consumo o de compra.

Para fines de este estudio este valor fue de gran utilidad ya que facilito el hallar el consumo aparente anual las diferentes comidas y con esto la demanda final.

En esta pregunta se indago a las personas ya conociendo previamente el tipo de productos que se van a ofertar, con qué frecuencia los consumirían, obteniendo un resultado prometedor donde un 62% respondió que su frecuencia de compra seria de 2 a 4 veces por semana. De este resultado se tomó el caso más crítico o menos alentador (2 veces a la semana) para incluirlo en la determinación de la demanda.

#### **2.6.4.7 Disposición de compra**

*¿Si pudiera acceder a diferentes opciones de comida saludable a través de su Smartphone y estas se entregarán en el lugar que se encuentre, haría uso de nuestro servicio?*

La disposición de compra generalmente es la variable que define quienes verdaderamente estarían dispuestos a pagar por el producto servicio.

En este caso se incluyó dentro del cuestionario para conocer el porcentaje de clientes potenciales que va tener la empresa, pero en relación al servicio de domicilios de comidas saludables en la ciudad, no en relación a las comidas que se van a ofrecer. El resultado arrojado para esta pregunta fue bastante alentador ya que el 58,1% afirmo que “definitivamente” si harían uso del servicio, seguido de un 32.3% que “probablemente” si lo harían.

### 3 MODELO DE NEGOCIOS

#### 3.1 CONCEPTO MODELO DE NEGOCIOS

El concepto de modelo de negocio contiene diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique. Es usado en áreas como la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y literatura de e-business (Jansen et al., 2007). Los conceptos que fundamentan la definición de modelo de negocio son atribuibles a Peter Drucker, quien introduce el concepto de “estrategia” al mundo de los negocios, cuando esta palabra pertenecía exclusivamente al ámbito militar (Drucker, 1954, 1979, 1994). La estrategia en el ámbito empresarial se refiere al desempeño de la empresa en un entorno competitivo (Porter, 1991).

Existe diferencia entre la definición de modelo de negocio y estrategia. El modelo de negocio, se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Mientras que la estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio (Hambrick y Fredrickson, 2001; Magretta, 2002; Tikkanen et al., 2005; Morris et al., 2005, George y Bock, 2011; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011; Wikström et al., 2010).

Es importante diferir estos dos conceptos y conocer verdaderamente a que se refiere la noción de modelo actualmente. Una definición muy acertada metodológicamente y que aporta a los fines de este trabajo es la dada por el escritor y conferencista por Alexander Osterwalder "Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor" (Osterwalder y Pigneur, 2009, p.14)

No es necesario hondar en demasiada literatura administrativa para concluir que un modelo de negocio no es más que una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, es la

descripción de la forma como cada negocio ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero.

Hablar de un modelo de negocio o diseño de negocio, es hacer referencia a una especie de esquema lógico bajo el cual una empresa pretende guiarse para alcanzar sus objetivos y poder acceder al cliente como consumidor final; es una representación general que sirve para describir distintos aspectos inherentes al negocio.

Dado que en el ámbito empresarial un modelo de negocios es determinante en el éxito de las empresas, se hace necesario conocer y estructurar el modelo de negocios para esta iniciativa empresarial y para esto es necesario conocer herramientas útiles que facilitan esta etapa en emprendimientos apenas inician. Una de ellas y la más conocida el Business Model Canvas

El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios siendo el lienzo una herramienta para la planeación estratégica, por lo que es importante estructurarlo para conocer en profundidad cómo opera la empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

### **3.1.1 Business Model Canvas**

Este lienzo de modelo de negocio, es una herramienta ideada por Alexander Osterwalder, que basado en el desarrollo de estrategia empresarial, permite describir de manera lógica la forma en que un de negocio en marcha o recién iniciado crea, entrega y captura valor, esto mediante un esquema muy sencillo que se muestra a continuación:

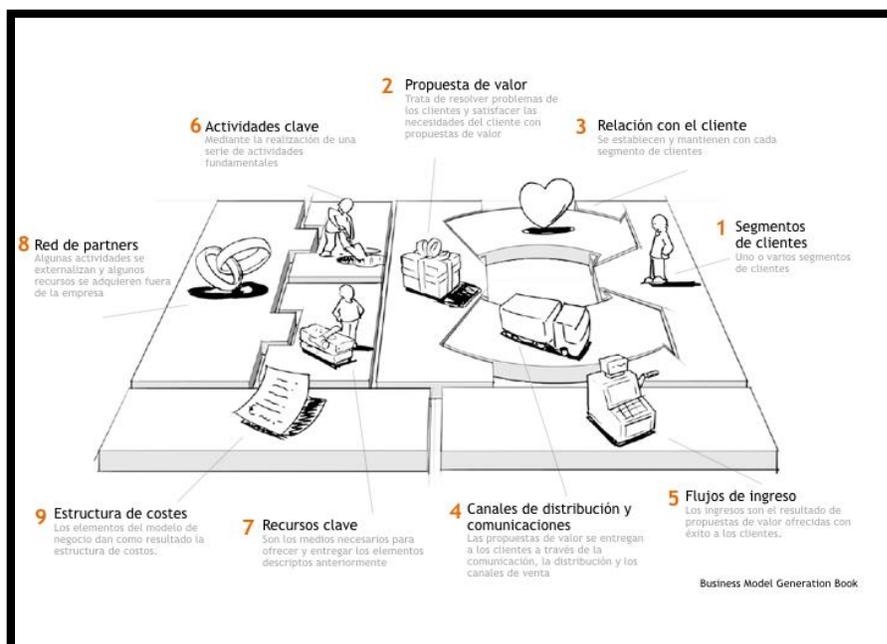
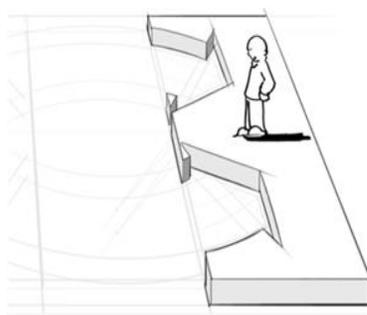


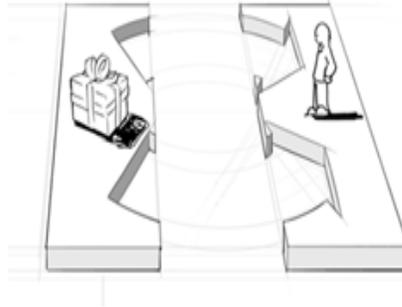
Figura 4: Ilustración Lienzo Canvas

El Business model canvas se compone de 9 bloques que representan las áreas clave de una empresa y que deben estudiar para el modelo de negocio. Cada uno de estos bloques se explican a continuación.

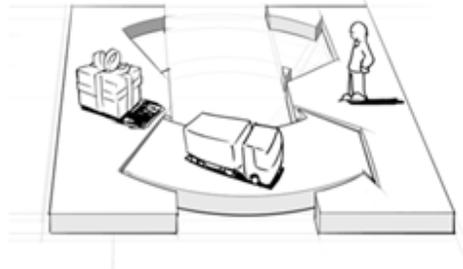
- **Segmento de clientes:** El segmento de clientes representa la tan conocida segmentación del mercado, es decir a que grupos de personas queremos ofrecer nuestro servicio o producto. Para segmentar el mercado podemos agrupar por diferentes necesidades a las que satisfacer, diferentes canales a través de los que llegar, diferentes tipos de relaciones o diferentes tipos de oferta.



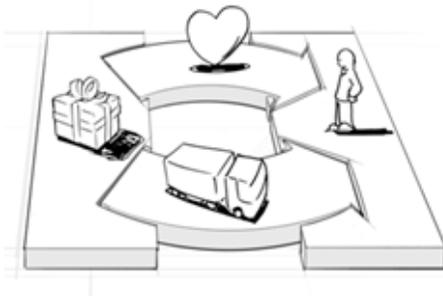
- **Propuesta de valor:** Describe el conjunto de características y beneficios que crean valor a un segmento específico. La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa. También habla de la nuestra estrategia competitiva incluyendo características como: Novedad, precio, rendimiento, personalización, diseño, ahorro, entre otras.



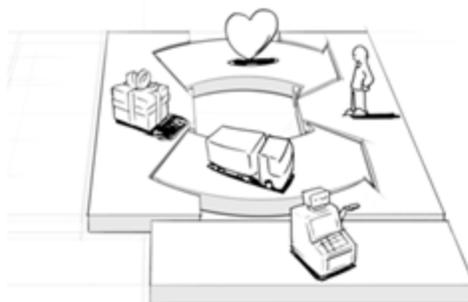
- **Canales:** Corresponden al medio o la forma para comunicar, y alcanzar y entregar la propuesta de valor a la audiencia, se pueden utilizar diversidad de canales diferentes. Los canales pueden ser propios o de socios y a su vez directos o indirectos.



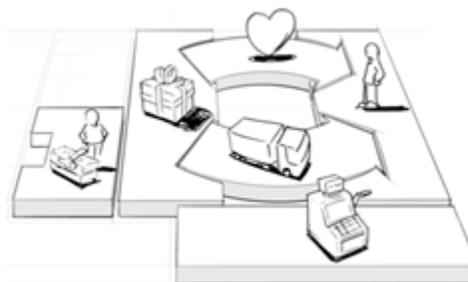
- **Relación con los clientes:** Es uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, este bloque responde a las preguntas ¿qué relación se mantendrá con los clientes? ¿qué va a inspirar la marca en ellos? Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer con segmentos específicos de clientes entre ellas, asistencia personal, self-service y servicios automatizados.



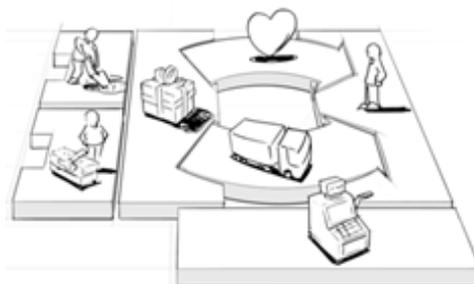
- **Ingresos:** Las fuentes de ingresos representa la forma en que la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser de un solo pago o de un pago recurrente. La generación de estos ingresos puede ser de diferentes tipos.



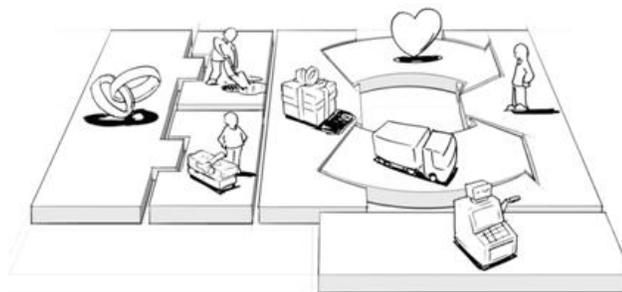
- **Recursos clave:** Este bloque describe los recursos más importantes que se necesitan para que funcione el modelo de negocio. Estos recursos se pueden categorizar según los siguientes criterios: Físicos (maquinarias, vehículos, edificios, etc.) Intelectuales (marcas, patentes, etc.); Humanos (recursos humanos clave en un área determinada) y Financieros (efectivo, líneas de crédito, stock options...)



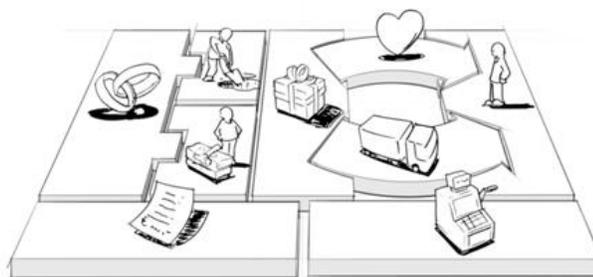
- **Actividades claves:** Para entregar la propuesta de valor se deben llevar una serie de actividades claves internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing, recursos humanos etc.).



- **Socios claves:** En éste apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades de la empresa y potencien la propuesta de valor.



- **Estructura de costos:** En éste caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar costes fijos, variables para intentar diseñar un [modelo de negocio escalable](#).



## **3.2 MODELO DE NEGOCIOS FITCOOK**

### **3.2.1 Clientes**

Dado que no todas las personas tienen hábitos saludables o preferencias por comidas de este tipo se determinó que los clientes potenciales son aquellos que practican algún deporte, van a un gimnasio o tienen hábitos medianamente saludables. Hablando demográficamente estas personas están entre las edades de 20 a 55 años y de estratos 3 en adelante ya que tienen cierta capacidad adquisitiva. En cifras de población este público objetivo se traduce a 5.880 personas en la ciudad de Popayán determinados en el estudio de mercado.

### **3.2.2 Propuesta de Valor**

Hoy en día alimentarse sano no es solo cuestión de vanidad si no de bienestar y salud. Es por esto que como empresa Fitcook busca facilitar el trabajo de las personas para alimentarse bien, de manera que optimicen su tiempo evitando el cocinar y mal gastar su dinero en opciones de comida que no aportan verdaderamente a su salud. Fitcook no solo ofrece alimentos, con alto impacto nutricional, sanos, frescos, sino que también es un aliado para que los clientes programen su alimentación diaria y hasta semanal, logrando mejorar no solo su alimentación si no también su condición física y su rendimiento durante el día.

Adicional a esto cualquier cliente con Smartphone podrá acceder a los productos a través de una aplicación móvil, mensajería instantánea o por redes sociales como Instagram o Facebook y fácilmente realizar su pedido para entrega inmediata o programarlo para cuando lo desee.

### **3.2.3 Canales**

Haciendo mención a la estrategia de distribución inicial, el único canal de distribución será directo de la empresa al cliente, por medio de entrega a domicilio de su pedido, que previamente acordaron por la aplicación móvil o mensajería instantánea. El pedido después de acordado con el cliente a través de estas plataformas se entrega de manera directa.

### **3.2.4 Relación con los clientes**

Self-service: no hay relación directa con el cliente, sino que ofrecemos todos los medios necesarios para que los clientes puedan resolver los problemas por sí mismos. Esto quiere decir que se va manejar todo de manera virtual y el cliente por medio de la aplicación móvil va a poder medir el grado de satisfacción del servicio y los productos al igual que aportar a la mejora del servicio constante.

### **3.2.5 Ingresos**

Los ingresos vienen directamente de las ventas de las diferentes opciones de comidas y bebidas que se ofertaran, para efectos de este plan de negocio por tratarse de una iniciativa para Fondo emprender se escogieron 5 productos representativos para hacer los estudios, pero se esperan añadirse otras opciones.

Entre las opciones que estarán a la venta están:

- Menús especializados (Fit y Beast)
- Comida rápida Fit (Wraps, Hamburguesas, sándwiches)
- Ensaladas
- Snacks
- Batidos

### **3.2.6 Recursos claves**

Para llevar a cabo las actividades claves de la empresa y poder entregar la propuesta de valor al cliente de manera efectiva, se hacen necesarios una serie de recursos monetarios y humanos, que en este caso van representados en la inversión inicial o capital semilla de fondo emprender, los aportes por parte del emprendedor, entre ellos la aplicación móvil y por último el recurso humano y maquinaria y equipo necesarios para la parte operativa.

### **3.2.7 Actividades Claves**

1) Desarrollo de la App: Es necesario el desarrollar la aplicación móvil ya que es el principal medio de contacto con el cliente. Se espera no tener que incurrir en gastos para diseñar la aplicación si no conseguir el apoyo de organizaciones como el Clouster Creativ para el desarrollo de esta herramienta. De no ser así se optará por conseguir un socio que realice este aporte a la empresa.

3) Articulación con aliados estratégicos: Se realizará un trabajo exhaustivo buscando los mejores proveedores y aliados estratégicos para la parte comercial como gimnasios, consultorios médicos y distribuidores de suplementación deportiva.

4) Marketing y publicidad: Es parte fundamental de la fase introductoria el desarrollar una campaña de expectativa fuerte para dar a conocer los productos. La estrategia de marketing va direccionada fuertemente a la parte digital y a las redes sociales.

5) Selección de talento humano: El equipo de trabajo es el pilar de la empresa dado que debe compartir la visión y tener un compromiso verdadero con los objetivos de Fitcook. El talento humano se seleccionará en gran parte por recomendación buscando en su mayoría personas transparentes y de confianza.

6) Capacitación del talento humano: de ser necesario al iniciar la empresa o cada que se requiera se capacitara a los empleados para que desarrollen sus labores de la manera más correcta posible y a su vez desarrollen nuevas competencias que aporten a la empresa.

### **3.2.8 Socios claves**

Es necesaria la consecución de alianzas estratégicas con proveedores de insumos agrícolas, avícolas, piscícolas de la región o plazas de mercado. Al igual que con socios comerciales como gimnasios, consultorios médicos y distribuidores de suplementación deportiva.

### 3.2.9 Estructura de costos

Los costos en los que incurrirá la empresa son los relacionados a los gastos fijos de operación y a los costos variables que provienen de la materia prima y la mano de obra, de manera general la estructura de costos está representada en los siguientes rubros, de los cuales se entra en detalle en el módulo de operación.

- Gastos de administración
- Materias primas y mano de obra
- Maquinaria y equipo
- Talento humano (nomina)
- Marketing y publicidad.



Figura 5. Lienzo Canvas Fitcook

## 4 MODULO DE OPERACIÓN

### 4.1 OPERACIÓN

#### 4.1.1 Ficha Técnica de los Productos

A continuación, se mostrarán las características técnicas de cada producto a desarrollar: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, condiciones especiales, características de empaque entre otras. Se mostrará una información más amplia de los dos primeros menús ya que son los de mayor requerimiento técnico.

Ítem	Descripción
Producto específico:	Menú saludable
Nombre comercial:	Menú Fit
Unidad de medida:	Por unidad: Cada unidad viene en presentación de portacomida desechable. Contenedor Ovalado 2/Divisiones 23.5cm x 14.5 cm cubitaje 2.87
Descripción general:	Este es un menú de alto valor nutricional ya que cuenta con cantidades específicas de granos, verduras, hortalizas y bajo en carbohidratos y carne cumpliendo con los requerimientos calóricos necesarios para una dieta balanceada.
Cualidades	Favorece la síntesis de proteína y procesos digestivos, con su ingesta continua ayuda a acelerar el metabolismo y la asimilación de nutrientes, gracias a su bajo aporte calórico es perfecto para personas que desean cuidar su figura o que buscan bajar porcentajes de grasas (peso).
Condiciones especiales	El producto en condiciones ambientales se recomienda consumir al menos durante las 2 horas próximas a la entrega, para conservar su sabor textura y estado de cocción. De no ser así se recomienda refrigerar hasta ser consumido.
Composición	Contiene un aporte óptimo de proteína aproximadamente (120gr-180gr) y menor de carbohidratos (100gr-150gr) además de verduras y grasas naturales. Es bajo en sodio, azúcares y grasas saturadas. En su totalidad aporta alrededor de (400kcl-500kcl) Gr: gramos Kcl: Kilo calorías
Tecnología	En su proceso de elaboración se hace necesario en la mayoría de los casos equipos e implementos de cocina especializadas. Entre ellas sartenes y ollas antiadherentes, un buffet ale para conservar en temperatura optima los alimentos y un horno multifunción en algunos casos.

Ítem	Descripción
Producto específico:	Menú saludable
Nombre comercial:	Menú Beast
Unidad de medida:	Por unidad: Cada unidad viene en presentación de portacomida desechable. Contenedor Ovalado 2/Divisiones 23.5cm x 14.5 cm cubitaje 2.87
Descripción general:	Este menú contiene las porciones optimas de los 3 macronutrientes (proteínas, carbohidratos, grasas), los ingredientes en su totalidad son de alto impacto nutricional. Es ideal para deportistas o personas que buscan crecimiento muscular o mayor aporte energético.
Cualidades:	Las mayores cantidades de 2 de los 3 macronutrientes esenciales como son las proteínas y los carbohidratos (complejos o integrales), aportan energía y ayuda notablemente a la síntesis de proteína y procesos anabólicos, que lo hacen especial para deportistas, hombres y mujeres que desean mantener o aumentar su masa muscular o que simplemente tengan requerimientos calóricos y energéticos mayores.
Condiciones especiales	El producto en condiciones ambientales se recomienda consumir al menos durante las 2 horas próximas a la entrega, para conservar su sabor textura y estado de cocción. De no ser así se recomienda refrigerar hasta ser consumido.
Composición	Contiene un aporte alto de proteína aproximadamente (200gr-250gr) y carbohidratos (150gr-250gr) además de verduras y grasas naturales. Es bajo en sodio, azúcares y grasas saturadas. En su totalidad aporta alrededor de (600kcl-700kcl) Gr: gramos Kcl: Kilo calorías
Tecnología	En su proceso de elaboración se hace necesario en la mayoría de los casos equipos e implementos de cocina especializadas. Entre ellas sartenes y ollas antiadherentes, un buffet ale para conservar en temperatura optima los alimentos y un horno multifunción en algunos casos.

Ítem	Descripción
Producto específico:	Comida rápida
Nombre comercial:	Sándwiches Fit, Hamburguesas Fit, Wraps Fit,
Unidad de medida:	Por unidad: Cada una de este tipo de comidas viene en una envoltura de papel tanto el producto como la bolsa exterior.
Descripción general:	Comida rápida, innovadora de alto aporte nutricional, en la que encontramos todos los requerimientos necesarios para una sana nutrición, aplicando el concepto de fast food, usando ingrediente integrales, bajos en grasa sin descuidar el sabor característico de este tipo de preparaciones
Cualidades:	Comida liviana ideal para comer o para medias tardes o medias mañanas, con gran valor nutricional y altos contenidos de fibra que favorecen la digestión, Además de ser preparaciones diferentes que se pueden disfrutar sin cargo de conciencia.
Condiciones especiales:	El producto en condiciones ambientales se recomienda consumir al menos durante las 2 horas próximas a la entrega, para conservar su sabor, textura y estado de cocción. De no ser así se recomienda refrigerar hasta ser consumido.
Composición:	Dado que dentro de este tipo de comidas se reúnen varias preparaciones, no tienen una composición específica, simplemente en su mayoría aportan entre 300 Kcl a 400 Kcl.
Tecnología:	En su proceso de elaboración se hace necesario en la mayoría de los casos equipos e implementos de cocina especializadas. Entre ellas sartenes y ollas antiadherentes, un horno multifunción en algunos casos y licuadora Oster.

Ítem	Descripción
Producto específico:	Batidos
Nombre comercial:	Batido Arnold, Batido Energético, Batido Multivitamínico, Batido Amino, Batido Nitro, Batido Whey, Batido suave brisa
Unidad de medida:	Por unidad: Este tipo de batidos vienen en envase desechable de 12 oz de cartón con tapa. Se le adiciona bolsa de papel para él envío.
Descripción general:	Son bebidas con cargas de suplementación deportiva en su mayoría o vitaminas y macronutrientes esenciales para el desempeño durante el día.
Cualidades:	Son ideales para deportistas o personas con poco tiempo para alimentarse, algunos de estos batidos gracias a su valor nutricional pueden remplazar alguna comida del día sin descompensar el organismo. Para personas con ansiedad ayudan a suprimir el apetito por prolongados periodos de tiempo y mantienen activo el metabolismo.
Condiciones especiales:	El producto en condiciones ambientales se recomienda consumir en menos de media hora posterior a la entrega, para conservar su sabor y textura, ya que al llevar algunos batidos fruta, esta tiende a oxidarse en corto tiempo. De no ser consumido en este tiempo, se recomienda refrigerarse.
Composición :	Al existir variedad del producto se generaliza la composición en su mayoría: - Agua -Fruta o verdura -Suplementación deportiva (Proteína en polvo, aminoácidos, supresores de apetito, multivitamínicos)
Tecnología :	En su proceso de elaboración se hace necesario en la mayoría de los casos equipos e implementos de cocina especializadas. El más común para la elaboración de este tipo de productos será una licuadora donde se mezclen consistentemente todos los ingredientes.

Ítem	Descripción
Producto específico:	Ensaladas
Nombre comercial:	Ensalada Cesar, Ensalada Fitcook, Ensalada Pollo fujy, Ensalada atún thai, Ensalada de salmon, Ensalada Tempura.
Unidad de medida:	Por unidad: Este tipo de comidas vienen en portacomida desechable de plástico. Contenedor Ovalado 23.5cm x 14.5 cm sin divisiones. cubitaje 2.30
Descripción general:	Las ensaladas son una mezcla principalmente entre proteína (pollo, atun, salmon, cerdo), verduras, tubérculos y granos que la hacen una opción liviana y saludable de comer durante el día.
Cualidades	Comida liviana ideal para cenar o comer en medias tardes o medias mañanas, con gran valor nutricional y altos contenidos de verdura que favorecen la liberación lenta de energía durante el día. Son un tipo de comida que se puede disfrutar sin cargo de conciencia
Condiciones especiales	El producto en condiciones ambientales se recomienda consumir al menos durante las 2 horas próximas a la entrega, para conservar su sabor, textura y estado de cocción. De no ser así se recomienda refrigerar hasta ser consumido.
Composición	En su mayoría su aporte es de 300gr de verduras y 150 gr de proteína y en términos de calorías, entre 300 Kcl a 400 Kcl.
Tecnología	En su proceso de elaboración se hace necesario en la mayoría de los casos equipos e implementos de cocina especializadas. Entre ellas sartenes y ollas antiadherentes, un horno multifunción en algunos casos y licuadora Oster.

#### 4.1.2 Descripción del Proceso

El proceso comprende desde que el cliente realiza el pedido ya sea por la aplicación móvil, redes sociales o mensajería instantánea (Whatsapp) hasta que se despacha el pedido y se entrega.

Las principales etapas del proceso son:

- ✓ Selección del menú u opción de comida por parte del cliente,
- ✓ Toma del pedido por parte de la empresa,
- ✓ Preparación del pedido,
- ✓ El empaquetamiento
- ✓ Despacho o entrega

La etapa en la que se hace más énfasis, ya que es la más importante del proceso es el momento de la preparación de los alimentos. En algunos casos, como es el de los menús Beast y Fit en especial, las opciones de menú en su mayoría están previamente preparadas y puestas en el Buffet Ale u ollas para mantenerlas a temperatura óptima, solo se depositan de acuerdo a la orden en el recipiente plástico para ser empacado. En otros casos si es necesaria la preparación momentánea del pedido cuando se trata de tipos de comida rápida Fit, algunas ensaladas y batidos.

Sabiendo que la adquisición de los productos es por vía digital y los procesos de elaboración de los productos son cortos, hacen que el proceso desde la realización del pedido a la entrega sea igualmente corto, sencillo y controlable.

Dentro del proceso participan en el caso optimo 5 personas, el gerente que es quien recibe el pedido y lo pone a disposición del área de cocina, el chef que es el directamente encargado de esta área y coordina todo lo relacionado a la preparación de los alimentos, el ayudante de cocina 1 que es la mano derecha del chef y recibe todas las instrucciones en lo que se requiera para la preparación de alimentos y servirlos en su respectivo recipiente , el ayudante de cocina 2 que se encarga de los pedidos menos elaborados como los batidos y principalmente se encarga de empacar y verificar cada uno de los pedidos, para que por último el domiciliario haga la entrega.

Teniendo en cuenta lo anterior, se elaboró un diagrama de flujo detallado y una tabla del proceso por producto, incluyendo cada una de las actividades u operaciones unitarias, las personas que intervienen en cada actividad, los equipos y maquinas, junto con la capacidad de producción x máquina

*Tabla 13. Proceso por producto Menús Especializados*

<b>Producto: Menús especializados (Fit –Beast)</b>				
<b>Unidades a producir: 1 unidad</b>				
<b>Actividad del proceso</b>	<b>Tiempo estimado de realización (minutos)</b>	<b>Cargos que participan en la actividad</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Equipos y máquinas Capacidad de producción por máquina (Und/hr)</b>
<b>Actividad 1:</b> Recepción del pedido	6 min	Gerente	<b>1</b>	Portatil o tablet 10 und /hr
<b>Actividad 2</b> Preparación del pedido	12 min	Chef – Ayudante de cocina 1	<b>2</b>	Horno Buffet Ale Ollas y sartenes 5 und/hr
<b>Actividad 3</b> Servir plato	3 min	Ayudante de cocina 2	<b>1</b>	Buffet Ale, cucharones, pinzas 7 und/hrs
<b>Actividad 4</b> Empacar	3 min	Ayudante de cocina 2	<b>1</b>	(Persona) 20 und/hr
<b>Actividad 5</b> Despacho y entrega del pedido	15 min	Domiciliario	<b>1</b>	Motocicleta eléctrica 4 und /hr
<b>Total</b>	<b>47 min</b>		<b>4</b>	

*Tabla 14. Proceso por producto ensaladas*

Producto: Ensaladas				
Unidades a producir: 1 unidad				
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización (minutos)	Cargos que participan en la actividad	Número de personas	Equipos y máquinas Capacidad de producción por máquina (Und/hr)
Actividad 1: Recepción del pedido	6 min	Gerente	1	Pc portátil o Tablet 10 und /hr
Actividad 2 Preparación del pedido	15min	Chef – Ayudante de cocina 1	2	Horno Ollas y sartenes 4 und/hr
Actividad 3 Servir plato	5 min	Ayudante de cocina 2	1	Buffet Ale, cucharones, pinzas 12 und/hrs
Actividad 4 Empacar	4 min	Ayudante de cocina 2	1	(Persona) 15und/hr
Actividad 5 Despacho y entrega del pedido	15 min	Domiciliario	1	Motocicleta eléctrica 4 und /hr
<b>Total</b>	<b>45 min</b>			

*Tabla 15. Proceso por producto Comida rápida Fit*

Producto: Comida rápida Fit ( Sándwiches, Wraps, Hamburguesas).				
Unidades a producir: 1 unidad				
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización (minutos)	Cargos que participan en la actividad	Número de personas	Equipos y máquinas Capacidad de producción por máquina (Und/hr)
<b>Actividad 1:</b> Recepción del pedido	6 min	Gerente	<b>1</b>	Pc portátil o Tablet 10 und /hr
<b>Actividad 2</b> Preparación del pedido	20min	Chef – Ayudante de cocina 1	<b>2</b>	Horno Ollas y sartenes 3 und/hrs
<b>Actividad 3</b> Servir plato	4 min	Ayudante de cocina 2	<b>1</b>	Cucharones, pinzas 15 und/hrs
<b>Actividad 4</b> Empacar	3 min	Ayudante de cocina 2	<b>1</b>	(Persona) 20 und/hrs
<b>Actividad 5</b> Despacho y entrega del pedido	15 min	Domiciliario	<b>1</b>	Motocicleta eléctrica 4 und /hr
<b>Total</b>	<b>48 min</b>			

*Tabla 16. Proceso por producto Batidos*

Producto: Batidos				
Unidades a producir: 1 unidad				
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización (minutos)	Cargos que participan en la actividad	Número de personas	Equipos y máquinas Capacidad de producción por máquina (Und/hr)
Actividad 1: Recepción del pedido	4 min	Gerente	1	Pc portátil o Tablet 15 und /hr
Actividad 2 Preparación del pedido	10 min	Chef – Ayudante de cocina 1	2	Licadora Oster 6 und/hr
Actividad 3 Servir bebida	3 min	Ayudante de cocina 2	1	Cernidor en algunos casos 20 und/hr
Actividad 4 Empacar	3 min	Ayudante de cocina 2	1	(Persona) 20 und/hr
Actividad 5 Despacho y entrega del pedido	15-20 min	Domiciliario	1	Motocicleta eléctrica 4 und /hr
Total	35 min			

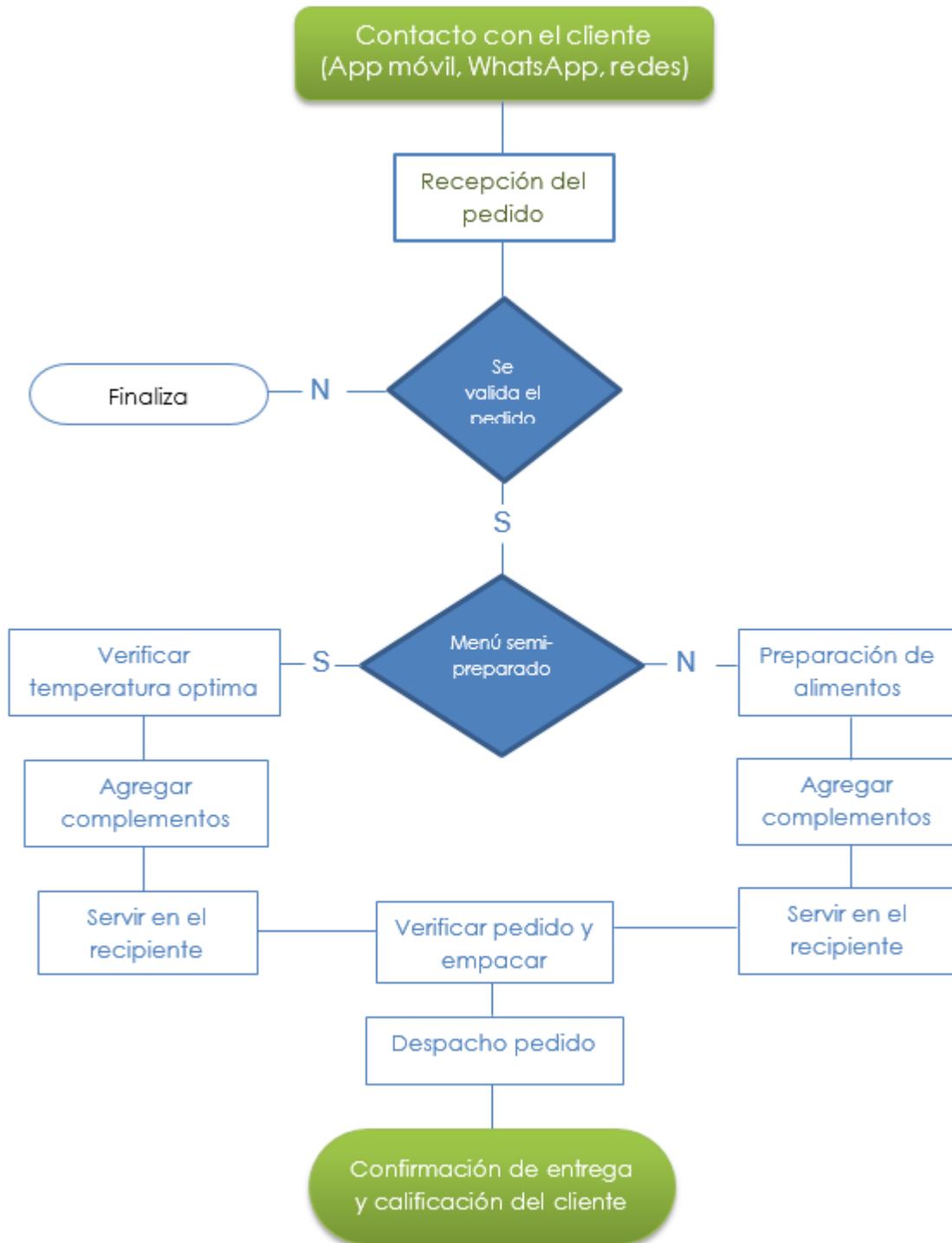


Figura 6. Diagrama de Flujo Proceso

### 4.1.3 Capacidad instalada

Para efectos de Fondo emprender la capacidad instalada al igual que la utilizada se determina a través de la participación aparente en el mercado, dentro del módulo de mercados; sin embargo, adicionalmente se quiso dar a conocer el porqué de las unidades reales a producir y la capacidad instalada real para la producción total de los 5 productos.

El proceso comprende 5 actividades o 5 estaciones para finalmente realizar la entrega de los productos. En la descripción del proceso y las tablas de proceso por producto anteriores, se enlistaron las 5 actividades correspondientes dentro del proceso.

Dentro de las tablas se dio a conocer los equipos y máquinas que se utilizan en cada fase y la capacidad de producción por máquina (cantidad de producto/unidad de tiempo) de cada una. Basándose en esta información se identifica que la capacidad utilizada se ve limitada en especial por una actividad que es la preparación o cocción de los alimentos, dado que esta es la fase menos controlable y requiere mayor complejidad; por otra parte, la entrega del pedido no se tiene en cuenta dentro de las actividades, ya que esta no tiene que ver directamente con el área productiva.

En la siguiente tabla se ven los minutos aproximados que se tomara el realizar una unidad por cada actividad y producto, al igual que la productividad final por hora.

*Tabla 17. Productividad*

Actividad	Menú Beast	Menú FIT	Comida rápida Fit	Ensaladas	Batidos
	Min/ und	Min/ und	Min/ und	Min/ und	Min/ und
1. Recepción del pedido	6	6	6	6	4
2. Preparación	15	15	15	15	10
3. Servir plato	3	3	4	5	3
4. Empacar	2	2	3	4	3
Productividad x hora (und/ hr)	4	4	4	4	6
Total Productividad	22 UND				

*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo a la anterior se puede identificar que el cuello de botella es la actividad 2 donde se preparan las comidas con un promedio de 5 unidades x hora de cada uno de los productos. Teniendo en cuenta esta productividad por hora de cada producto se encuentra que en una hora se sacan alrededor de **22 productos**.

$$\text{Capacidad instalada} = 22u/h * 8h * 26\text{días/mes} * 10 \text{ meses (Primer año)}$$

$$\text{Capacidad instalada} = 4.800 \text{ und /año aproximadamente.}$$

Ya teniendo como base un aproximado de la capacidad instalada juntos con las unidades a producir proyectadas se determina la capacidad real utilizada en la producción como se ve en la siguiente tabla. Para el primer año hay que validar que solo se tendrán 10 meses para la actividad productiva por eso la capacidad instalada va ser mucho menor al igual que la utilizada con respecto a los otros años.

*Tabla 18. Capacidad Instalada*

Capacidad Instalada y Utilizada		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad Instalada Maquinaria y Equipos	unid.	45.800	65.000	65.000	65.000	65.000
Capacidad Utilizada Maquinaria y Equipos	unid.	35.092	44.540	47.252	50.130	53.186
% Utilización Capacidad Instalada	%	63,8%	68,5%	72,7%	77,1%	81,8%

Capacidad Instalada por Unidad de Tiempo	unid.	22	26	26	26	26
Capacidad Utilizada por Unidad de Tiempo	unid.	17	18	19	21	22
% Utilización Capacidad Instalada	%	72,7%	69,2%	73,1%	80,8%	84,6%

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender*

#### 4.1.4 Necesidades y Requerimientos

Dentro de este proyecto hay una serie de requerimientos representados en diferentes áreas y se dividen en maquinaria, herramientas y equipos en el área de cocina, muebles y enseres y equipos de oficina. Principalmente se centra en lo que tiene que ver con cocina ya que como no existe punto de venta directa no habrá grandes requerimientos en otras áreas.

Los requerimientos en su totalidad se resumen en la siguiente tabla, teniendo en cuenta en ella datos como el proveedor, las especificaciones técnicas, el periodo de mantenimiento y las condiciones comerciales.

*Tabla 19. Necesidades y Requerimientos.*

Necesidad y requerimiento	Proveedor	Especificaciones técnicas	Mantenimiento requerido	Condiciones comerciales
<b>MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>				
Estufa de cuatro boquillas dobles	Ainox- Cali	Acero inoxidable cuatro boquillas dobles, funcionamiento a gas	Anual	PAGO CONTADO
Horno	Ainox- Cali	Horno de pizza o pan, multifuncional, funciona a gas , acero inoxidable	Anual	PAGO CONTADO
Mesa acero inoxidable	Ainox- Cali	Mesa de trabajo de 2m x 60 cm en acero inoxidable	Anual	PAGO CONTADO
Buffet ale	Ainox- Cali	Buffet o línea de comidas a baño maría para conservar la óptima temperatura de los alimentos, en acero inoxidable de 2m x 60cm	Diaria	PAGO CONTADO

Empacadora al vacío	Ainox- Cali	Marca alemana en acero inoxidable	Diaria y mensual	PAGO CONTADO
Refrigerador y congelador	Ainox- Cali	refrigerador y congelador industria, en acero inoxidable	Mensual	PAGO CONTADO
Extractor de olores	Ainox- Cali	Extractor de olores y grasa en acero inoxidable 1,80m x 60 cm	Anual	PAGO CONTADO
Licuada Oster	Éxito	Licuada para batidos, motor reversible 1,5 litros de capacidad, vaso de vidrio refractario.	Anual	PAGO CONTADO
Motocicleta eléctrica	Pop Bike Popayán	Velocidad: Hasta 60 km/h max. Autonomía: Hasta 60 Kilómetros. Motor: 1500 W – Motor sin escobilla	Cada 6 meses	PAGO CONTADO
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				
Mueble para caja registradora	Compumuebles del valle	Mueble de un 1,50 mtr de altura x 2 de ancho, con mínimo 4 compartimentos adicionales.	Anual	PAGO CONTADO
Caja registradora	OLX	Casio Pcr T500 Tamaño (L x P x A cm) 13x14x8 Peso (kg)10	Cada 6 meses	PAGO CONTADO
Centro de computo	Aporte emprendedor	Escritorio con espacios funcionales, en metal o madera	Anual	APORTE DEL EMPRENDEDOR
Silla oficina	Aporte emprendedor	Silla cómoda en metal y con cojineria	Anual	APORTE DEL EMPRENDEDOR

Sillas	Compumuebles del valle	En plástico (Rimax) o en metal.	Anual	PAGO CONTADO
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>				
Portátil HP	Almacenes Jumbo	Procesador Intel Celeron, Disco duro 1 TB , RAM 8 Gb	Anual	PAGO CONTADO
Tablet Lenovo	Claro	Procesador Quad-Core 1,3 Ghz., Memoria ROM de 32 GB, RAM de 3 GB (expandible hasta 128 GB ) • Pantalla 6,4" HD (1280 x 720)	Anual	PAGO CONTADO

## 4.2 PLAN DE PRODUCCIÓN

El plan de producción va ligado directamente con la proyección de ventas, este representa la parte operacional de lo que ya el estudio de mercado arrojó, de manera que las unidades a vender serán las mismas unidades a producir.

Al igual que para la proyección en ventas se tomará un periodo de 5 años y se dividirá por semestres, para programar la producción y se mantendrán las condiciones de trabajo tales como: los meses productivos en el año (10 meses para el primer año y 12 para los demás), los días de labor en el mes (26 días) y el incremento porcentual semestral (3%).

Las siguientes tablas individuales muestran las unidades de cada producto a producir por semestres los primeros 5 años, teniendo en cuenta la variación semestral del 3% indicada anteriormente.

En el año 1, se tiene en cuenta los dos primeros meses de no operación por eso el valor del semestre 1 es muy inferior que el del semestre 2.

Tabla 20. Plan de Producción a 5 años

Productos	Producción en unidades (año)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menú Beast	8.904	11.301	11.989	12.718	13.493
Menú FIT	7.856	9.971	10.578	11.222	11.906
Comida rápida Fit	6.808	8.642	9.170	9.730	10.323
Ensaladas	6.286	7.978	8.463	8.979	9.527
Batidos	5.238	6.648	7.052	7.481	7.937
TOTAL	35.092	44.540	47.252	50.130	53.186

Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender

#### 4.2.1 Costos de Producción

Los costos de producción o de operación son todas aquellas estimaciones monetarias de los gastos que en que incurre la empresa, para la elaboración de cada producto. Estos gastos abarcan todo lo referente al área productiva, así como todos los gastos indirectos que de alguna manera contribuyen a la elaboración de los productos.

Como es bien sabido los costos de producción pueden dividirse en dos grandes categorías: costos directos o variables, que son proporcionales a la producción y los costos indirectos, también llamados fijos que son independientes de la producción.

En el caso de este proyecto se tomaron como costos directos, la mano de obra, las materias primas y el empaque para cada producto. No se incluyó el mantenimiento de la maquinaria y los equipos como costo variable, pero si se tuvo en cuenta dentro de los gastos de administración por efectos del simulador financiero del fondo emprender. Dentro de los costos indirectos o fijos se tuvieron en cuenta los siguientes:

- Gastos de personal: todo lo referente a Nomina
- Gastos de ventas y de administración: Todo lo relacionado a publicidad y al área de marketing, pago de servicios públicos, arrendamiento local, suministros de oficina,

reparaciones y mantenimientos, servicios bancarios (no tiene que ver con crédito) entre otros.

Dentro de los costos indirectos tampoco se incluyó nada referente al financiamiento financiero ni cuotas de crédito bancario ya que la estrategia financiera es apalancarse precisamente del capital semilla brindado por fondo emprendedor.

Primeramente, se entrarán a determinar el costo variable por unidad de cada producto teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y luego ya se evaluarán en su totalidad todos los costos tanto directos como indirectos

#### ***4.2.1.1 Costos unitarios***

El costo de cada producto se sacó en base a platos promedios o platos ejemplo de cada uno de ellos, lo que quiere decir que hay variaciones de las diferentes comidas a ofertar, pero se tomó de cada una de ellas un plato estándar para sacar su costo y para determinarlo fue necesario la preparación de cada uno de ellos.

Lo anterior quiere decir que los insumos o ingredientes costeados no van a ser los mismos en todas las opciones de los diferentes productos, un ejemplo: en el caso del menú beast se costó un plato promedio con lomo de res y arroz integral entre otros ingredientes, este menú va variar cada día, lo que quiere decir que otra opción podría ir con pollo o salmón y otros complementos. Entonces, para efectos del costeo se agrupo los diferentes platos u opciones de comidas y bebidas en un solo producto estándar al que se le determino cada uno de los insumos para su preparación.

Lo que permanecerá constante en el costo, de todas las diferentes opciones de productos son la mano de obra y el empaque, que vendrían siendo los costos variables unitarios.

A continuación, se mostrarán las tablas por producto, con cada uno de los costos asociados por unidad, en las primeras casillas van los insumos que ya llevan incluidos en su costo el 19% del IVA, le sigue el empaque y luego la mano de obra.

Tabla 21. Costos producción x unidad Menú Beast

MENÚ BEAST	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Total
<b>Materia Prima e Insumos</b>			1.307	9.427
Lomo de res	Gramos	200	27	5.400
Arroz integral	Gramos	150	4	528
Lechuga	Gramos	30	8	245
Tomate	Gramos	50	3	142
Pepino	Gramos	50	2	90
Cebolla morada	Gramos	20	2	38
Quínoa	Gramos	50	20	988
Sal	Gramos	14	2	28
Pimienta	Gramos	6	3	17
Aceite de oliva	Gramos	24	24	576
Ajo	Gramos	2	11	23
Limón	Gramos	70	2	153
Portacomida	Unidad	1	1.000	1.000
Bolsa papel empaque	Unidad	1	200	200
<b>Mano de Obra</b>			221	1.105
Ayudante de cocina	Minutos	5	80	400
Chef	Minutos	5	141	705
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN X UND</b>				<b>10.532</b>

Tabla 22. Costos producción x unidad Menú Fit

MENÚ FIT	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Total
<b>Materia Prima e Insumos</b>			2.211	<b>8.822</b>
Pechuga de pollo	Gramos	200	15,0	3.000
Miga de pan	Gramos	30	9,8	295
Huevos	Unidad	1	300,0	300
Manzana verde	Gramos	100	13,2	1.320
Cebolla morada	Gramos	50	6,6	330
Sésamo	Gramos	10	117,5	1.175
hierba buena	Gramos	5	20,0	100
Sal	Gramos	2	2,0	4
Pimienta	Gramos	3	6,0	18
Lechuga	Gramos	10	20,0	200
Aceite de oliva	Gramos	15	58,7	881
Portacomida	Unidad	1	1.000	1.000
Bolsa papel empaque	Unidad	1	200	200
<b>Mano de Obra</b>			221	<b>1.105</b>
Ayudante de cocina	Minutos	5	80	400
Chef	Minutos	5	141	705
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				<b>9.927</b>

*Tabla 23. Costos producción x unidad Comida Rápida Fit*

COMIDA RÁPIDA FIT	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Total
<b>Materia Prima e Insumos</b>			1.735	<b>5.799</b>
Tortilla de wrap integral	Gramos	32	17,4	558
Sobre barriga	Gramos	150	12,4	1.860
Lechuga Batavia	Gramos	50	1,0	52
Cebolla	Gramos	50	1,0	48
Ajo	Gramos	3	11,4	34
Tomate	Gramos	50	2,8	142
Pimentón	Gramos	80	1,6	128
Queso doble crema	Gramos	70	16,8	1.176
Sal	Gramos	4	2,0	8
Pimienta	Gramos	6	2,9	17
Aceite de oliva	Gramos	24	24,0	576
Portacomida	Unidad	1	1.000	1.000
Bolsa papel empaque	Unidad	1	200	200
<b>Mano de Obra</b>			221	<b>1.105</b>
Ayudante de cocina	Minutos	5	80	400
Chef	Minutos	5	141	705
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN X UND</b>				<b>6.904</b>

*Tabla 24. Costos producción x unidad Ensaladas*

ENSALADAS	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Total
Materia Prima e Insumos			1.719,9	5.630
Pechuga de pollo	Gramos	250	9,4	2.350
Lechuga romana	Gramos	200	3,60	720
Pan de molde	Gramos	50	7	350
Mayonesa	Gramos	10	9,6	96
Crema de leche	Gramos	30	9,6	288
Perejil	Gramos	5	10,0	50
Aceite de oliva	Gramos	20	29	576
Portacomida	Unidad	1,00	1.000	1.000
Bolsa papel empaque	Unidad	1,00	200	200
Mano de Obra			220,97	1.044
Ayudante de cocina	Minutos	6	80	480
Chef	Minutos	4	141	564
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN X UND				6.674

*Tabla 25. Costos producción x unidad Batidos*

BATIDOS	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Total
Materia Prima e Insumos			1.375,8	3.415
Proteína en polvo	Gramos	20	85	1.700
Mantequilla de maní	Gramos	15	29	435
Banano	unidad	1	300	300
Hielo	Gramos	100	1,8	180
Envase desechable	Unidad	1	800	800
Mano de Obra			80	400
Ayudante de cocina	Minutos	5	80	400
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN X UND				3.815

Conociendo el costo de materias primas, mano de obra y empaque por unidad de medida se pueden determinar los costos directos de fabricación por el total de unidades a producir para el primer año, al igual que las proyecciones en los siguientes 5 años.

*Tabla 26. Costos operación por productos*

Productos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Menú Beast	93.777.195	124.973.578	139.211.113	155.059.891	172.734.283
Menú FIT	77.986.119	103.930.724	115.770.709	128.960.082	143.661.368
Comida rápida Fit	47.002.636	62.647.846	69.799.197	77.764.982	86.629.687
Ensaladas	41.952.010	55.906.393	62.270.415	69.370.497	77.284.453
Batidos	19.982.970	26.630.226	29.660.994	33.038.640	36.805.139
TOTAL COSTOS	280.700.930	374.088.767	416.712.429	464.194.091	517.114.929

*Fuente: Elaboración propia*

### 4.3 INFRAESTRUCTURA

En lo que respecta a la infraestructura no se requieren grandes inversiones ya que el proyecto iniciando es relativamente pequeño y en términos del lugar no es necesario realizar ningún tipo de construcciones ni grandes adecuaciones locativas, ya que el espacio a ocupar es bastante reducido a diferencia de restaurantes con puntos de ventas grandes y con un diseños de interiores muy elaborados; solo es necesario el adecuar el lugar para cumplir las normas de saneamiento y de buenas prácticas de manufactura, al igual que para el buen funcionamiento de la cocina y todo lo relacionado a la preparación de la comida.

La siguiente tabla muestra en términos financieros y de inversión lo que ya anteriormente se especificó en necesidades y requerimientos, teniendo en cuenta el valor unitario de cada requerimiento de acuerdo a las cotizaciones previas y la función de cada uno dentro de la infraestructura de la empresa.

Tabla 27. Infraestructura Proyecto

NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	VALOR	FUNCIÓN
<b>MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>		
ESTUFA DE CUATRO BOQUILLAS DOBLES	1.400.000	Herramienta necesaria para la cocción de los alimentos.
HORNO	1.800.000	Horno es necesario para la cocción de proteínas, y otros productos establecidos en el menú , con mayor eficiencia.
MESA ACERO INOXIDABLE	950.000	Indispensables para los diferentes procesos de producción, organización y servicio.
BUFFET ALE	3.200.000	Son herramientas necesarias para los procesos de producción de cada uno de los productos.
EMPACADORA AL VACÍO	3.500.000	Es una herramienta importante al momento de almacenar y conservar los alimentos, ayuda al control del stock de productos, y aumenta la vida útil de los mismos.
REFRIGERADOR Y CONGELADOR	6.000.000	Herramienta necesaria para la conservación de los alimentos y para el almacenamiento de ellos.
EXTRACTOR DE OLORES	3'000.000	Esta herramienta ayuda a atrapar la grasa en el aire, el humo, los olores, el calor, y el vapor del aire mediante una combinación de filtrado y la evacuación del aire.
LICUADORA OSTER	300.000	Herramienta que se usa para la fabricación de los batidos jugos y granizados propuestos en el menú
MOTOCICLETA ELÉCTRICA POP BIKE	3.500.000	Vehículo Bio amigable para realizar la entrega de los pedidos.
Subtotal Maquinaria y equipo	23.650.000	
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		
CAJA REGISTRADORA	450.000	Indispensable para llevar registro de las ventas y cuadros diarios.
MUEBLE CAJA	300.000	Se usara para poner la caja registradora y para guardar facturas y otros documentos en los compartimentos adicionales.

SILLA OFICINA	150.000	Silla cómoda ubicada en la oficina del gerente
MUEBLE PARA COMPUTADOR	250.000	Espacio adecuado para atención y recepción al igual que para otras labores administrativas donde esté ubicado el portátil y demás artículos de oficina.
SILLAS	150.000	3 sillas, Para casos que se requiera la atención de personas o para el descanso del personal.
Subtotal Muebles y enseres	1.150.000	
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>		
PORTÁTIL	1.500.000	Herramienta para realizar documentación, llevar registros, cuentas, cuadros e informes, Útil para creación de contenido en imagen y video, entre otras funciones
TABLET LENOVO	600.000	Herramienta para la recepción de pedidos, manejo de redes sociales y mensajería instantánea.
Subtotal Equipos de oficina	2.100.000	
<b>OTRAS INVERSIONES</b>		
ADECUACIONES LOCATIVAS	5.000.000	Para el área productiva o de elaboración de alimentos se es necesario hacer una correcta adecuación para Facilitar la limpieza y la desinfección, el abastecimiento de agua potable las áreas para la disposición de residuos líquidos y sólidos y las Instalaciones sanitarias.
Subtotal otras inversiones	5.000.000	

<b>TOTAL INFRAESTRUCTURA</b>	31.650.000
------------------------------	------------

## 5 MODULO ORGANIZACIONAL

### 5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 5.1.1 Propósito (misión)

Contribuir al bienestar, la salud y el cuidado personal de hombres y mujeres, deportistas, culturistas, trabajadores, estudiantes que tengan preferencia por la alimentación saludable, incursionando en el mercado de comidas y bebidas con una opción sana, fresca y de alto aporte nutricional, siendo una empresa que se caracterice por la coherencia en su actuar frente a la sociedad y el medio ambiente propendiendo siempre por brindar la mejor atención y servicio, impactando de esta manera en el desarrollo y economía de la región.

#### 5.1.2 Sueño (visión)

Ser una marca líder en la ciudad en comidas y bebidas saludables, reconocida y diferenciada de nuestra competencia en calidad, servicio, responsabilidad social y ambiental. Hacer de Fitcook un negocio extensible y escalable en diferentes ciudades y países en 5 años.

#### 5.1.3 Principios y valores

- Responsabilidad social y ambiental: Propender siempre por el bienestar y cuidado de la sociedad y el entorno que nos rodea, mediante políticas verdes y acciones encaminadas a mejorar la calidad de vida no solo de nuestros clientes si no del ambiente y la sociedad en general.
- El servicio: La satisfacción del cliente es nuestra principal preocupación, los esfuerzos en tecnología, marketing y talento humano irán siempre enfocados a conocer mejor a nuestros clientes y cada vez brindar una mejor experiencia y servicio para la comunidad.
- Transparencia: La confianza de nuestros clientes estará fundamentada en la rectitud de nuestros actos a todo nivel del negocio. Siempre velar por el crecimiento de la empresa, con honestidad sin ninguna clase de engaño o forma de competencia desleal.

- **Integridad:** Inculcar y promover en todos los aspectos organizacionales un actuar íntegro y recto desde la dirección y el talento humano, hacia los clientes, proveedores y sociedad en general, buscando con esto representar con orgullo una marca coherente y ejemplar.

#### **5.1.4 Políticas de la empresa**

-Proveedores: Se busca aprovechar los insumos de la región al igual que los desperdicios en las pos cosechas de algunas frutas y verduras, por esta razón se dará preferencia a pequeños productores cercanos de la región para proveer de los insumos agrícolas, principalmente lo que son verduras, frutas y granos. Los insumos más especializados se comprarán en tiendas de abastos, cadenas de supermercados como placita campesina, jumbo y olímpica.

-Desperdicios: Los desperdicios en materia de comida se mantendrán en lo posible bien almacenados para luego ser entregados a fundaciones o albergues donde puedan ser alimentadas otras personas o dado el caso también animales.

-Cuidado ambiental: Se propenderá por ser coherentes como empresa en nuestras prácticas ambientales, ya que buscamos no solo el cuidado personal y de la salud de las personas, sino que también el cuidado del entorno que nos rodea. Por eso nuestros empaques en su mayoría son de papel y cartón, a excepción de las portacomidas plásticos, que a pesar de ser de este material son reciclables. Por otro lado, las entregas de los domicilios se realizarán por medio de una Bicicleta eléctrica o Pop Bike.

## **5.2 ANÁLISIS FODA**

La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar esta matriz en una organización o proyecto, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

En el análisis externo se identifican los factores externos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las

debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

El siguiente análisis contiene la relación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se identifican para la empresa. Esa relación se complementa con la estrategia a seguir para mitigar o controlar los impactos negativos y conservar o sostener los impactos positivos

Tabla 28. Análisis FODA

ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
ANÁLISIS INTERNO		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con poca experiencia y trayectoria en el sector.</li> <li>- La capacidad instalada es poca iniciando.</li> <li>- El no tener punto de venta directo puede llegar a ser una debilidad frente a competidores que si lo tienen.</li> </ul> <p><b>Impacto negativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanciones legales e incumplimiento en los pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apalancamiento financiero para el crecimiento de la empresa en términos de capacidad instalada e infraestructura en un mediano plazo.</li> <li>- Alianzas estratégicas con gimnasios de la ciudad que puedan llegar a ser un segundo canal de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmarking: Implementar mejoras en nuestros productos y procesos, de acuerdo a las prácticas de empresas con trayectoria en el mercado.</li> <li>- Campañas fuertes de concientización y sensibilización en temas de nutrición y cuidado de la salud .</li> </ul>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al no tener punto de venta directo se disminuyen muchos costos.</li> <li>- Pioneros en Popayán con un modelo de negocio de domicilios saludables.</li> <li>- El ser un negocio digital permite tener mayor control sobre los pedidos y el servicio post-venta.</li> <li>- Talento humano idóneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar cada vez más la cobertura de pedidos a toda la ciudad con la compra de más vehículos de entrega o tercerizar parte de los domicilios.</li> <li>- Enfocarse en el servicio post-venta y fidelizar los clientes en el menor tiempo posible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de nuevos productos de menor costo, pero manteniendo el concepto y la calidad.</li> <li>- Llevar una base de datos completa de nuestros clientes para aplicar ree-marketing.</li> </ul>

### 5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Fitcook, es un proyecto mayormente operativo, ya que gran parte del funcionamiento de la empresa se centra en esta área. Se comenzará con una estructura organizacional sencilla con muy poco requerimiento en la parte administrativa y sin fuerza de ventas, lo que denota que no habrá una jerarquía organizacional muy marcada.

Se optó entonces por una estructura bajo el modelo de organización funcional o mono funcional, lo que quiere decir que está basada en dividir el trabajo de la empresa según la especialización. Busca que cada persona trabaje en lo que está especializado y separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener el resultado final. Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. En una organización mono funcional el gerente general comúnmente es el mismo fundador de la empresa y es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

En el siguiente organigrama se muestra la estructura organizacional a operar, con una marcada diferencia a otras estructuras mono funcionales que es el Staff de apoyo a los lados que en este caso serían los expertos y asesores en el área de contabilidad y nutrición

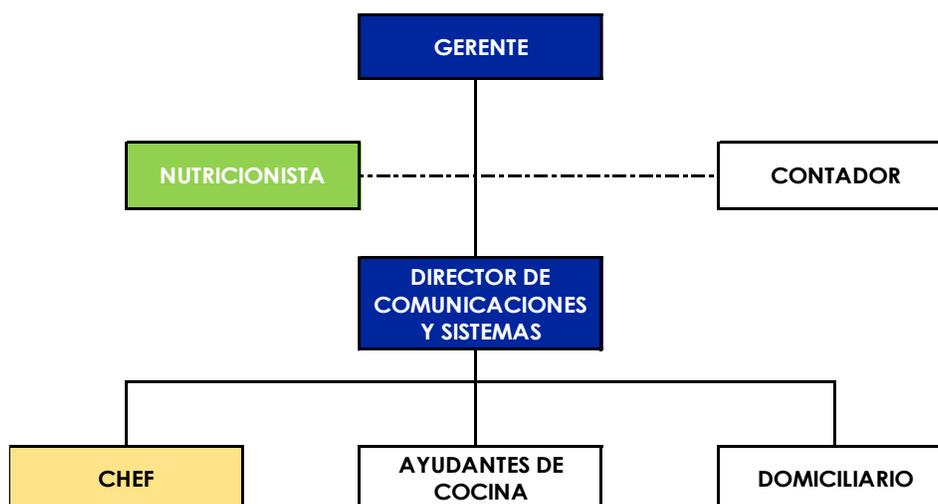


Figura 7. Organigrama

## 5.4 PERFIL DE CARGOS

CARGO	PERFIL REQUERIDO	TIEMPO DE DEDICACIÓN DIARIO	TIEMPO DE DEDICACIÓN MENSUAL	CONTRATO
Gerente	Profesional en Administración de empresas, con carácter y capacidad de asumir riesgos, debe ante todo ser un ser humano íntegro y un líder con carisma y competencias para dirigir, planear, organizar y controlar de manera óptima los recursos y personal de la empresa, velando siempre por el bienestar de sus colaboradores.	Completo	250 horas	Contrato de trabajo
		10 horas de lunes a sábados.		
Contador	Profesional íntegro titulado en contaduría Pública.	Parcial 2 horas por semana	8 horas	Prestación de servicios
Director de comunicaciones y sistemas	Persona joven con manejo de sistemas preferiblemente técnico, proactivo y dinámico que recepcione los pedidos y lleve control de todo lo relacionado con la parte digital (Redes sociales y app móvil)	Completo 8 horas de lunes a sábados	176 horas	Contrato de trabajo
Chef	Profesional o técnico en el área de gastronomía o similares, preferiblemente con experiencia en la preparación de platos o comidas saludables, con capacidad de trabajar bajo presión, siendo proactivo y autosuficiente en sus labores.	Completo 10 horas de lunes a viernes	176 horas	Contrato de trabajo
Nutricionista	Profesional en el área de nutrición y cuidado de la salud, será el encargado de establecer las proporciones nutricionales y asesorar a nuestros clientes fieles en su alimentación.	Parcial 2 horas semanales	8 horas	Contrato de trabajo
Ayudante de cocina	Personal con experiencia y conocimientos en el área de cocina capaz de recibir instrucciones, dinámica, observadora y proactiva.	Completo 8 horas de lunes a viernes	176 horas	Contrato de trabajo
Domiciliario	Persona Joven menor de 35 años preferiblemente hombre carismática, buena presentación, con pase de motocicleta y preferiblemente con vehículo propio.	Completo 8 horas de lunes a viernes	176 horas	Contrato de trabajo

## 5.5 ASPECTOS LEGALES

### **Requisitos de carácter obligatorio para establecimientos de productos alimenticios según Decreto 1879 de 2008:**

1. Matrícula mercantil vigente. El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades.

La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda según la ubicación del establecimiento, diligenciando el formulario Registro Único Empresarial- RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias, el cual se puede adquirir en las sedes de Cámara de Comercio, CADE o Supercade o a través de la página web de la Cámara de comercio del Cauca.

Verificar que no exista un establecimiento registrado con el mismo nombre, esto se puede hacer en la página [www.rues.org.co](http://www.rues.org.co).

Para solicitar la matrícula de un establecimiento comercial, se debe paralelamente o con antelación haber constituido la empresa como persona jurídica o haberse registrado como persona natural.

2. Concepto sanitario. Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.

En el caso de las personas jurídicas y naturales que ejercen actividades en torno a los alimentos como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013. Esta norma alude específicamente en el capítulo VIII a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos.

Es así como los establecimientos deben garantizar el cumplimiento de las leyes ya mencionadas y otras a las que haya lugar. Muestra de dicha garantía se logra a través de la obtención del Concepto sanitario, el cual es emitido por la autoridad sanitaria pertinente una vez radicada la solicitud y realizada la auditoría de inspección, vigilancia y control del establecimiento.

La autoridad sanitaria encargada de emitir el concepto sanitario para los establecimientos que realizan expendio de alimentos es la Secretaría Distrital de Salud o sus entes territoriales.

La solicitud de inspección sanitaria se debe radicar ante la autoridad pertinente – SDQS (Sistema Distrital de Quejas y Soluciones), registrarse y solicitar que se realice la visita ingresando los datos requeridos, y allí se procede a enviar la solicitud a la entidad correspondiente y a dar respuesta al usuario.

3. Otras normas. Se debe cumplir con las normas que se expidan en el lugar donde se establezca el establecimiento comercial referente al uso de suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y actividad comercial. Es así como se tendrá que validar, entre otros:

Uso de suelo. Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación.

Registro de publicidad exterior visual o una Certificación de intensidad auditiva. Validar si, por las características del establecimiento, este requiere realizar dichos trámites. Sobre estos dos ítems en particular se puede encontrar información en la página web: [www.secretariadeambiente.gov.co](http://www.secretariadeambiente.gov.co) en Trámites en línea.

#### **Otros requisitos de carácter obligatorio no estipulados en el Decreto 1879 de 2008**

4. Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios.

5. Lista de precios. Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible.

6. Inscripción en el RUT. Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.

El primer paso para obtener el RUT es realizar el Pre-Rut, el cual se puede obtener a través de la página web [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co) en Servicios en línea, RUT, Inscribirse en el RUT o en las salas virtuales de la Cámara de Comercio. Una vez se tenga la certificación de apertura de la cuenta y el Certificado de Existencia y Representación Legal, el usuario debe dirigirse a la DIAN y solicitar el RUT definitivo.

7. Inscripción en el RIT. Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del Formulario RIT Establecimiento de Comercio. Este formulario también permite realizar la actualización o clausura de dichos establecimientos.

8. Certificado de manipulación de alimentos. Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos.

### **5.5.1 Buenas Prácticas de Manufactura en el proceso (Decreto 3075 de 1997)**

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción. (ALBARRACIN F. 2005)

Al tratarse de una empresa del sector alimentos es indispensable tener en cuenta dentro del proceso un programa de buenas prácticas de manufactura e incluirlo como un posterior requisito dentro de la legislación vigente para empresas que manipulen alimentos. Los siguientes ítems son de manera general lo que contempla un programa de BPM y que son de obligatorio cumplimiento para este tipo de empresa

#### 1) Edificación e instalaciones:

- Aislados de focos de insalubridad
- Alrededores limpios
- Facilitar la limpieza y la desinfección
- Abastecimiento de agua potable
- Áreas para la disposición de residuos líquidos y sólidos
- Instalaciones sanitarias

#### 3) Equipos y utensilios:

- Resistentes a la corrosión
- Facilitar el proceso de desinfección
- No deben favorecer la proliferación de microorganismos (lisos)

#### 4) Manipuladores de alimentos:

- Estar sanos (heridas, infecciones respiratorias, gastrointestinales)
- Curso de manipuladores de alimentos (
- Tener higiene personal
- Vestimenta:
  - Color claro
  - Cremallera
  - Sin anillos, aretes, reloj ni cadena
  - Cabello cubierto y recogido
  - Uñas cortas y sin esmalte
  - Zapato cubierto

#### 5) Materias primas:

- Deben ser inspeccionadas
- Lavadas y desinfectadas
- Conservar la temperatura de almacenamiento
- Evitar la contaminación cruzada

### 5.5.2 Constitución legal

La empresa se constituirá con la figura de una S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificada) ya que es una modalidad que tiene beneficios tributarios y que permite simplificar los trámites y comenzar con un bajo presupuesto.

La constitución y legalización de una sociedad SAS es muy sencillo. Según el artículo 5 de la ley 1258, "la sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio..."

Esta figura representa una serie de ventajas para la empresa tales como:

- Fijar propias reglas para la sociedad, es decir, se pueden tener estatutos flexibles.
- Puede ser constituida por personas naturales y jurídicas que desarrollen actividades comerciales y civiles, sin importar si son nacionales o extranjeras.
- Su creación puede ser por medio de un contrato privado autenticado e inscribiéndose en el registro mercantil de la Cámara de Comercio. Además, se debe diligenciar el Registro Único Empresarial (RUE), el formulario de inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.
- Las acciones pueden ser ordinarias, dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago.

- Su duración no está determinada, lo que significa que no tiene que hacer reformas estatutarias y por lo tanto baja los costos.
- El pago de capital puede diferirse por dos años y así permite a los socios obtener capital para el pago de las acciones.
- No necesita revisor fiscal, a menos que sus activos sumen más de tres mil salarios mínimos.
- Se puede dar mayor poder de voto en los estatutos sociales o prohibir la negociación de acciones hasta por diez años, prorrogables por otra década más.
- Los accionistas pueden renunciar a su derecho de ser convocados a una reunión de socios o reunirse fuera del domicilio de la sociedad.
- No tienen obligación de tener una junta directiva, conllevando a que las funciones de administración y representación legal le corresponden al representante legal, excepto si los estatutos lo indican.
- No necesita ir ante la Super-intendencia de Sociedades para poder liquidar la empresa.

La empresa también se acogerá a la “Ley 1780 del 2016” del empleo y emprendimiento juvenil, donde se dicta en el “Titulo I” de esta ley todo lo relacionado a los beneficios de Ley para la empresa joven, especialmente los artículos 2,3,4 y 5 que se describirán a continuación

Artículo 2. Pequeña Empresa Joven. Para los efectos de la presente Ley se entiende por pequeña empresa joven la conformada por personas naturales o jurídicas que cumplan con las condiciones definidas en el numeral primero del artículo 2 de la Ley 1429 de 2010. Tendrán ' derecho a acogerse a los beneficios establecidos en este artículo las personas naturales que: tengan hasta 35 años. En el caso de las personas jurídicas, deben tener participación de uno o varios jóvenes menores de 35 años, que represente como mínimo la mitad más uno de las cuotas, acciones o participaciones en que se divide el capital.

Para los efectos de esta Ley, el inicio de la actividad económica principal. debe entenderse en los términos definidos en el numeral segundo del artículo 2 de la Ley 1429 de 2010.

Artículo 3. Exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación. Las pequeñas empresas jóvenes que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente Ley, quedarán exentas del pago de la matrícula mercantil y de la renovación del primer año siguiente al inicio de la actividad económica principal.

Artículo 4. Cumplimiento de obligaciones. Los beneficios establecidos en la presente Ley no exceptúan el cumplimiento de las obligaciones de las pequeñas empresas jóvenes beneficiarias, en materia de presentación de declaraciones tributarias, del cumplimiento de sus obligaciones laborales y de sus obligaciones mercantiles consignadas en el Código de Comercio.

Artículo 5. Conservación y pérdida de los beneficios. Las personas naturales y jurídicas que conforman la pequeña empresa joven, deberán mantener los requisitos definidos en el artículo 2 de esta Ley para conservar los beneficios aquí previstos.

Así mismo, las pequeñas empresas jóvenes que sean enajenadas y sean adquiridas por personas naturales o jurídicas que no cumplan con los requisitos para obtener los beneficios descritos en la presente Ley, no podrán conservar los beneficios de la misma.

## **5.6 GASTOS ADMINISTRATIVOS**

### **5.6.1 Gastos de Puesta en Marcha.**

Los gastos de puesta en marcha corresponden básicamente a los tramites y permisos que se requieren para que la empresa inicie. Por tratarse de un proyecto pequeño sin grandes requerimientos de suelos y estructuras, ni en materia de producción y todo lo relacionado con buenas prácticas de manufactura se estima que los gastos de puesta en marcha no superan un monto de \$ 400.000, donde se incluyen la inscripción en cámara de comercio o registro mercantil, inscripción en industria y comercio y el certificado de seguridad expedido por bomberos.

### **5.6.2 Gastos de nomina**

Dentro de estos gastos entra todo lo relacionado a los pagos estimados por concepto de salarios (sueldo, prestaciones sociales, subsidios, parafiscales), pagos al destajo o jornales,

honorarios a cancelar, una vez empiece a operar la empresa, identificando mensualmente los valores por cargo durante el primer año.

Se cuentan como cargos administrativos 5 de los 7 empleos directos que generara la empresa ya que los otros dos restantes fueron tomados como mano de obra. En conclusión, Fitcook generara al menos 5 empleos directos y dos más por prestación de servicios.

En la Ley 1607 de 2012 se exonera a los aportantes del pago a salud por parte del empleador y parafiscales (SENA e ICBF) para aquellos trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV, dado esta exoneración y demás condiciones de ley, la carga prestacional de los empleados, está fijada por los aportes a salud (solo 4%), pensión, las vacaciones, dotaciones, primas, cesantías, intereses cesantías, riesgos laborales, hechas por parte del empleado y el empleador, al igual que se incluyen el aporte a caja de compensación familiar.

Estos aportes se muestran en la siguiente grafica con sus respectivos porcentajes y los valores actualizados a 2018, tomando como referencia un empleado cuyo salario sea un SMMLV.

*Tabla 29. Carga Prestacional.*

CARGA PRESTACIONAL(2018)	PORCENTAJE	VALOR
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	-	\$ 88.211
DOTACIÓN PROMEDIO	5%	\$ 39.000
CAJA DE COMPENSACIÓN	4%	\$ 31.250
ARP (Clase de Riesgo 2)	1,04400%	\$ 8.156
SALUD	4%	\$ 66.406
PENSIÓN	12%	\$ 93.749
VACACIONES ANUALES	4,17%	\$ 32.578
PRIMA ANUAL	8,33%	\$ 71.550
CESANTÍA ANUAL	8,33%	\$ 71.550
INTERESES CESANTÍA	1%	\$ 8.589
TOTAL	59,3%	\$ 475.883

*Fuente: Elaboración Propia*

Para el caso de los empleados cuyo salario es superior al mínimo se calculan las prestaciones de acuerdo a su salario base. Dado esto, el gasto administrativo tiene en cuenta lo que se genere por concepto de salario y prestaciones de ley. Los cálculos de acuerdo a los meses de labor de cada cargo y a su tipo de contratación se resumen en la siguiente tabla.

*Tabla 30. Gastos Administrativos Año 1*

CARGO	Factor prestacional =		59,3%			Meses a trabajar
	Tipo de contrato	Salario mes	Prestaciones	Valor mes	Valor anual	
Gerente General	CL	\$ 1.500.000	889.496	2.389.496	28.673.955	11
Contador	OPS	\$ 400.000	-	400.000	4.000.000	10
Director comunicaciones y sistemas	CL	\$ 1.200.000	711.597	1.911.597	19.115.970	10
Nutricionista	OPS	\$ 400.000	-	400.000	1.200.000	3
Domiciliario	CL	\$ 781.242	475.883	1.257.125	12.571.250	10
TOTAL ADMINISTRACIÓN				6'358.218	65'561.174	

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender*

### 5.6.3 Gastos Anuales de Administración

Se registraron como parte de estos gastos administrativos estimados, valorizados en forma anual, los servicios públicos (agua, teléfono e internet, energía, gas, televisión cable). Arriendo, publicidad (incluye todo lo evaluado en la estrategia de marketing), mantenimiento y reparaciones de equipos o instalaciones, suministros de oficina, servicios bancarios.

*Tabla 31. Gastos Anuales de Administración*

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR/MES	VALOR MES	VALOR ANUAL
Publicidad	1	\$ 475.000	475.000	5.700.000
Cargos por servicios bancarios	1	\$ 9.000	9.000	108.000
Gasto de Transportes	1	\$ 80.000	80.000	960.000
Seguros	1	\$ 50.000	50.000	600.000
Pagos por arrendamientos	1	\$ 1.500.000	1.500.000	18.000.000
Reparaciones y mantenimiento	1	\$ 150.000	150.000	1.800.000
Suministros de oficina	1	\$ 20.000	20.000	240.000
Servicios públicos	1	\$ 500.000	500.000	6.000.000
Teléfono, internet, correo	1	\$ 50.000	50.000	600.000
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN</b>	<b>9</b>		<b>2.834.000</b>	<b>34.008.000</b>

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender*

## 6 MODULO FINANCIERO

### 6.1 INGRESOS

#### 6.1.1 Recursos solicitados a Fondo emprender

Para el desarrollo del presente proyecto se hace necesaria una inversión considerable, a pesar de tratarse de una empresa pequeña y sin muchos requerimientos. Esta inversión se representa principalmente en los activos fijos iniciales y la materia prima necesaria para cumplir con la proyección de ventas.

Teniendo claro el monto inicial requerido para llevar a cabo el proyecto, se tomó la decisión de preferiblemente no recurrir a préstamos bancarios ni deudas con terceros, si no poder financiarse a través inversionistas o de la principal fuente de financiación de emprendimientos a nivel nacional, que es fondo emprender.

Es importante aclarar que para efectos del fondo hay un monto máximo financiable de los proyectos de acuerdo al número de empleos directos que este genere. Como se explica en los siguientes términos de referencia

- Si el plan de negocio genera hasta tres (3) empleos formales y directos, el monto de los recursos solicitados será máximo hasta ochenta (80) salarios mínimos mensuales legales vigentes (62'499.360).
- Si el plan de negocio genera hasta cinco (5) empleos formales y directos, el monto de los recursos solicitados será máximo hasta ciento cincuenta (150) salarios mínimos mensuales legales vigentes (117'186.300).
- Si el plan de negocio genera seis (6) o más empleos formales y directos, el monto de los recursos solicitados será máximo hasta ciento ochenta (180) salarios mínimos mensuales legales vigentes (140'623.560).

De acuerdo a lo valorado en este estudio, Fitcook generara al menos 5 empleos directos y dos más por prestación de servicios, debido a esto el monto máximo a financiar por el fondo serian 117'186.300 millones de pesos.

Conociendo el monto máximo a financiar por parte del fondo se optó por limitar los recursos a solicitar lo máximo posible y reducir el número de meses que se van a pedir al fondo por concepto de capital inicial de trabajo, pidiendo únicamente la financiación de 1 mes de operación, en lo que tiene que ver con gastos variables de materias primas y 2 meses para mano de obra, para los gastos directos de administración y nómina se pedirán recurso para 3 meses.

En la siguiente tabla se da a conocer parte del plan operativo con los meses que se pedirán a fondo emprender por cada concepto de inversión, los valores mensuales de cada rubro y el total que de recursos que se pedirán al fondo que son **\$91.128.536 millones**. Se incluye el aporte por parte del emprendedor que en este caso es bastante limitado y realista, que corresponde a muebles y enseres y al desarrollo de la aplicación móvil.

(Por cuestión de espacio la tabla se muestra en la siguiente página)

Tabla 32. Capital semilla requerido

Concepto	Meses que se pedirán a fondo emprendedor	Valor Mes	APORTE		Valor Total
			Fondo Emprender	Emprendedor	
Legalización de la empresa	1	400.000	400.000		400.000
Adecuaciones locativas	1	5.000.000	5.000.000		5.000.000
Compra de maquinaria y equipos	1	23.650.000	23.650.000		23.650.000
Compra de muebles y enseres	1	900.000	900.000	400.000	1.300.000
Compra de equipos de oficina	1	2.100.000	2.100.000		2.100.000
Aplicación móvil				800.000	800.000
Compra de materia prima e insumos	1	24.600.480	24.600.480		24.600.480
Pago de mano de obra directa	2	3.469.613	6.939.227		6.939.227
Pago de gastos de personal	3	6.345.610	19.036.829		19.036.829
Gerente General	3	2.389.496	7.168.489		7.168.489
Contador	3	400.000	1.200.000		1.200.000
Director comunicaciones y sistemas	3	1.911.597	5.734.791		5.734.791
Nutricionista	3	400.000	1.200.000		1.200.000
Domiciliario	3	1.257.125	3.733.550		3.733.550
Pago de gastos administrativos	3	2.834.000	8.502.000		8.502.000
TOTAL			91.128.536	1.200.000	92.328.536

Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender

### 6.1.2 Proyección ingresos por ventas

La proyección de ventas esperada se dio a conocer en mayor detalle en el módulo de mercados, pero se incluye en el módulo financiero dado que después de agotados los recursos iniciales de capital semilla, se deberá financiar el activo corriente o capital de trabajo a través de los mismos ingresos que se obtengan por medio de las ventas.

La proyección de ingreso por ventas anualizada, se toma en base a los resultados del estudio de mercado y lo determinado por el plan de producción en un lapso de 5 años. Para el periodo 2018-2023 los ingresos por ventas se proyectan en la siguiente tabla, teniendo en cuenta el índice de actualización monetaria (1,05) y el incremento semestral del 3%. También de manera adicional dentro del cálculo de los ingresos totales, se incluye el impuesto al valor agregado (IVA) que rige actualmente en el estatuto tributario del país que es del 19% pero el valor real de los ingresos es el dado por las ventas totales.

*Tabla 33. Ingresos por ventas*

PRODUCTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menú Beast	151.368.000	201.722.850	224.709.827	250.290.240	278.819.352
Menú FIT	117.840.000	157.043.250	174.938.964	194.870.030	217.082.098
Comida rápida Fit	68.080.000	90.741.000	101.099.250	112.634.480	125.476.065
Ensaladas	75.432.000	100.522.800	111.965.490	124.736.268	138.970.349
Batidos	31.428.000	41.882.400	46.648.980	51.963.026	57.884.541
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$444.148.000</b>	<b>\$591.912.300</b>	<b>\$659.362.511</b>	<b>\$734.494.044</b>	<b>\$818.232.405</b>
IVA (19%)	84.388.120	112.463.337	125.278.877	139.553.868	155.464.156
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$528.536.120</b>	<b>\$704.375.637</b>	<b>\$784.641.388</b>	<b>\$874.047.912</b>	<b>\$973.696.562</b>

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender*

### 6.1.3 Punto de equilibrio

Desde el punto de vista financiero se conoce como punto de equilibrio al número de unidades o al monto en dinero mínimo que se debe vender, para poder operar la empresa. El análisis de punto de equilibrio es un indicador financiero sencilla, que permite visualizar el nivel mínimo de producción y ventas que la empresa requiere para cubrir sus costos y gastos totales de operación, incluyendo en estos los costos directos (fijos) e indirectos (variables) de los cuales ya se entró en detalle en el módulo de operación y en el organizacional. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales como se ve en la siguiente figura.

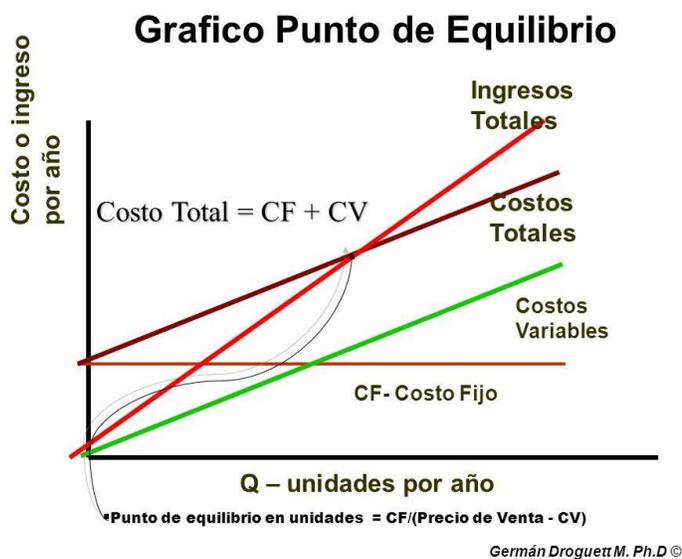


Figura 8. Punto de equilibrio

Para el cálculo de este punto de equilibrio además de los ingresos y gastos se tiene en cuenta algo llamado contribución marginal, que se conoce financieramente como la cifra o porcentaje que obtenemos al restar de las ventas, los costos y gastos variables. Esta contribución marginal es la que debe encargarse de solventar los gastos fijos y es por ello que es elemento fundamental en la fórmula del punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero. Algebraicamente el punto de equilibrio para unidades se calcula así:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Gastos variables}/\text{Ventas totales})}$$

Cuando se requiere obtener el punto de equilibrio en porcentaje, se manejan los mismos conceptos, pero el desarrollo de la fórmula es diferente:

$$PE = \left( \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas totales} - \text{Gastos variable}} \right) * 100$$

En esta fórmula el divisor (Ventas - Gastos variables) puede expresarse como Contribución Marginal Expresada en Moneda CM\$.

Conociendo la formula y las variables a tener en cuenta para el cálculo del punto de equilibrio, este se determinó para las ventas del proyecto en unidades y valores tomando como referencia el cálculo de los gastos variables y la contribución marginal para cada uno de los productos teniendo en cuenta la participación de cada uno de ellos en el total de ventas.

*Tabla 34. Punto de equilibrio*

Productos	Ingreso por ventas (\$)	Costos Variables	Contribución Marginal		Punto de Equilibrio	Punto en unidades
			Valor	%		
Menú Beast	151.368.000	93.777.195	57.590.805	38,05%	92.094.044	5.417
Menú FIT	117.840.000	77.986.119	39.853.881	33,82%	71.695.220	4.780
Comida rápida Fit	68.080.000	47.002.636	21.077.364	30,96%	41.420.660	4.142
Ensaladas	75.432.000	41.952.010	33.479.990	44,38%	45.893.702	3.824
Batidos	31.428.000	19.982.970	11.445.030	36,42%	19.121.159	3.187
<b>TOTAL</b>	<b>444.148.000</b>	<b>280.700.930</b>	<b>163.447.070</b>			
			<b>Contribución Marginal</b>	<b>36,80%</b>		
			<b>Punto de Equilibrio Global</b>	<b>270.224.786</b>		

## 6.2 EGRESOS

### 6.2.1 Inversiones Fijas

Tabla 35. Inversiones Fijas

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL	FONDO EMPRENDEDOR O INVERSIONISTA			APORTES EMPRENDEDOR		
		CANT.	VR. UNIT.	VR. TOTAL	CANT.	VR. UNIT.	VR. TOTAL
<b>INVERSIONES FIJAS</b>							
<b>MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>							
ESTUFA DE CUATRO BOQUILLAS DOBLES	1.400.000	1	1.400.000	1.400.000			
HORNO	1.800.000	1	1.800.000	1.800.000			
MESA ACERO INOXIDABLE	950.000	1	950.000	950.000			
BUFFET ALE	3.200.000	1	3.200.000	3.200.000			
EMPACADORA AL VACÍO	3.500.000	1	3.500.000	3.500.000			
REFRIGERADOR Y CONGELADOR	6.000.000	1	6.000.000	6.000.000			
LICUADORA OSTER	300.000	1	300.000	300.000			
EXTRACTOR DE OLORES	3.000.000	1	3.000.000	3.000.000			
MOTOCICLETA ELÉCTRICA (POP BIKE)	3.500.000	1	3.500.000	3.500.000			
<b>Subtotal Maquinaria y equipo</b>	<b>23.650.000</b>						
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>							
CAJA REGISTRADORA	450.000	1	450.000	450.000			
MUEBLE CAJA	300.000	1	300.000	300.000			
SILLA	300.000				2	150.000	150.000
MUEBLE PARA COMPUTADOR	250.000				1	250.000	250.000
<b>Subtotal Muebles y enseres</b>	<b>1.300.000</b>						<b>400.000</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>							
PORTÁTIL	1.500.000	1	1.500.000	1.500.000			
TABLET LENOVO	600.000	1	600.000	600.000			
<b>Subtotal Equipos de oficina</b>	<b>2.100.000</b>						
<b>OTRAS INVERSIONES</b>							
ADECUACIONES LOCATIVAS	5.000.000	1	5.000.000	5.000.000			
<b>Subtotal otras inversiones</b>	<b>5.000.000</b>						
<b>TOTAL INVERSIONES FIJAS</b>	<b>32.050.000</b>			<b>31.500.000</b>			<b>400.000</b>

## 6.2.2 Costos administrativos y gastos de personal anualizados

Se proyectan en forma lineal a cinco años los gastos de personal y de administración. Dentro del proyecto los gastos por concepto de ventas que son los relacionados a la estrategia comercial y de publicidad se incluyen dentro de los gastos de administración.

Se determinaron los gastos anualizados de nómina en base al valor anual pagado por este concepto, multiplicándolo por el índice de actualización monetaria por año que es el **1.05**. Para el caso de los gastos de administración se realizó el mismo proceso.

*Tabla 36. Gastos administrativos anualizados*

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de administración y ventas.	34.008.000	35.708.400	37.493.820	39.368.511	41.336.937
Gastos de personal	65.435.090	79.954.683	83.952.417	88.150.037	92.557.539
Total gastos administrativos	99.443.090	115.663.083	121.446.237	127.518.548	133.894.476
Depreciación	3.575.000	3.575.000	3.575.000	3.575.000	3.575.000
Total gastos + Depreciación	103.018.090	119.238.083	125.021.237	131.093.548	137.469.476

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender*

La depreciación se incluye también dentro de los gastos anualizados de administración y se determinó de acuerdo a la vida útil de las necesidades y requerimientos. En la siguiente tabla se ve reflejada con el residual para los dos primeros años, para no hacerlo muy extenso. Este residual es la diferencia entre la inversión inicial y la depreciación para cada año.

Tabla 37. Depreciación

ACTIVO	VIDA ÚTIL	VALOR	DEPR. ANUAL	RESIDUAL 1	RESIDUAL 2
Maquinaria, equipos y herramientas	10	23.650.000	2.365.000	21.285.000	18.920.000
Muebles y enseres	5	1.300.000	260.000	1.040.000	780.000
Equipos de oficina	3	2.100.000	700.000	1.400.000	700.000
Adecuaciones locativas	20	5.000.000	250.000	4.750.000	4.500.000
<b>TOTAL</b>		<b>32.050.000</b>	<b>3.575.000</b>	<b>28.475.000</b>	<b>24.900.000</b>

*Fuente: Simulador Financiero Fondo Emprender*

### 6.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo para una empresa cualquiera se define como aquellos recursos que se requieren para poder operar en el corto y mediano plazo. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente se conoce como activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). La empresa para poder operar requiere de recursos y así cubrir sus necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

Si se habla de un proyecto de empresa, el capital de trabajo es lo que se necesita en dinero por un determinado ciclo operativo o periodo, para al menos cubrir todos los costos directos o indirectos de operación. Para el caso de este proyecto el único efectivo o activo corriente inicial para cubrir las necesidades está representado en la inversión inicial, que sería el capital semilla aportado casi que en su totalidad por Fondo emprender.

Es determinante entonces que la inversión en activos fijos junto con el capital de trabajo no supere el valor financiable por el fondo. Es por esto que el ciclo operativo está determinado por estos valores y que no superen los montos establecidos.

Se definió inicialmente para los costos de producción directos de materia prima un periodo de operación de 1 mes y para mano de obra 2 meses ya que estos son más variables y se ven determinados por las ventas. Para los gastos de administración o indirectos un periodo de 3 meses ya que estos son independientes de las ventas y permanecen fijos,

También se tuvieron en cuenta los gastos pre-operativos o de puesta en marcha que serían los correspondientes a la legalización de la empresa, dentro del capital de trabajo.

La siguiente tabla explica con claridad los gastos de destino, el periodo en meses que se pedirá al fondo y los montos que se requieren de cada uno. Los valores expresados ya se especificaron anteriormente.

*Tabla 38. Capital de Trabajo Inicial Fondo emprender*

CONCEPTO	MESES	VALOR
Legalización empresa (No KW)	1	400.000
Materia prima e insumos	1	24.600.480
Mano de obra directa (MOD)	2	6.939.227
Personal administrativo	3	19.036.829
Gastos administrativos y de ventas	3	8.502.000
Sub total capital de trabajo		\$ 59.478.536

*Fuente: Elaboración propia*

Para conocer el monto total de capital de trabajo anualizado, comúnmente conocido como activo corriente o en este caso efectivo, se determinó de acuerdo al total de egresos anuales, incluyendo en estos los costos de producción, gastos de personal y gastos de administración y ventas; estos montos se dividieron por el ciclo normal de trabajo al mes que son **26 días**.

*Tabla 39. Capital de Trabajo anualizado*

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos de producción	280.700.930	374.088.767	416.712.429	464.194.091	517.114.929
Gastos de administración y ventas	34.008.000	35.708.400	37.493.820	39.368.511	41.336.937
Gastos de personal	65.435.090	79.954.683	83.952.417	88.150.037	92.557.539
TOTAL EGRESOS	383.719.020	493.505.600	542.100.103	595.851.149	655.354.840
CAPITAL DE TRABAJO	\$14.758.424	\$18.980.985	\$20.850.004	\$22.917.352	\$25.205.955
VARIACIÓN KW	14.758.424	4.222.561	1.869.019	2.067.348	2.288.604

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

### 6.3.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja

Tabla 40. Estados de Resultados y Flujo de Caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		444.148.000	591.912.300	659.362.511	734.494.044	818.232.405
TOTAL INGRESOS		444.148.000	591.912.300	659.362.511	734.494.044	818.232.405

EGRESOS						
Costos de Pn		280.700.930	374.088.767	416.712.429	464.194.091	517.114.929
Materia prima e insumos		246.004.796	327.849.228	365.204.162	406.816.107	453.195.314
Mano de obra directa		34.696.134	46.239.539	51.508.267	57.377.984	63.919.615
Gastos de Administración y ventas		103.018.090	119.416.833	125.387.674	131.657.058	138.239.911
(Gastos admón. sin depreciación)		99.443.090	115.841.833	121.812.674	128.082.058	134.664.911
TOTAL EGRESOS		383.719.020	493.505.600	542.100.103	595.851.149	655.354.840
UTILIDAD OPERATIVA		60.428.980	98.406.700	117.262.408	138.642.895	162.877.565
Impuestos		19.941.563	32.474.211	38.696.595	45.752.155	53.749.596
Inversión	-92.328.536					14.175.000
UTILIDAD NETA (SALDO)	-92.328.536	40.487.417	65.932.489	78.565.813	92.890.740	123.302.969

Impuesto Renta =	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
------------------	--------	--------	--------	--------	--------

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD OPERATIVA		60.428.980	98.406.700	117.262.408	138.642.895	162.877.565
Depreciaciones		3.575.000	3.575.000	3.575.000	3.575.000	3.575.000
Impuestos			19.941.563	32.474.211	38.696.595	45.752.155
Inversión	-92.328.536					
FLUJO NETO DE CAJA	-92.328.536	64.003.980	82.040.137	88.363.197	103.521.301	120.700.410

## CONCLUSIONES

- Se determinó que en la ciudad de Popayán se encuentra un amplio mercado objetivo al que apunta este proyecto, que asciende a la suma de 5.880 personas de 20-55 años, con capacidad adquisitiva (estratos medios – altos) y en especial con hábitos de consumo saludables
- La investigación de mercados deja en evidencia una gran aceptación del mercado a los productos ofertados por la empresa y una elevada disposición de compra, lo que es favorable para las proyecciones de ventas, sin embargo, dentro del análisis de resultados se intentó ser lo más pesimistas posible y evaluar los escenarios más críticos.
- Los precios de los productos en relación al mercado son favorables y cuenta con una buena aceptación, a pesar de que la estrategia para entrar al mercado esté basada en precios de prestigio que den una imagen positiva al cliente de superioridad y calidad.
- Respecto al recurso humano dentro de la empresa se va a priorizar el contratar personal cualificado, que cuente con experiencia pero que a su vez sea recomendado y de entera confianza para el gerente.
- Las Políticas como empresa respecto al medio ambiente son claras por eso se optará por materiales biodegradables, un buen manejo de residuos y el transporte de los domicilios se hará por medio de bicicleta eléctrica
- La empresa se acogerá a la “Ley 1780 del 2016” del empleo y emprendimiento entrando a gozar de todos los beneficios y exenciones dictadas en esta Ley, entre ellas el no pago del registro mercantil y la renovación el primer año.
- Se estimó que la inversión inicial es elevada a pesar de que el proyecto sea pequeño y no tenga muchos requerimientos en materia de infraestructura (Maquinaria y equipo, construcciones, muebles y enseres) pero se eleva dado los requerimientos de materia prima para solventar la demanda proyectada. Se estima que en el corto plazo esta demanda se va a ver reducida considerablemente, mientras se abre paso en el mercado la empresa y los requerimientos en MP disminuyan.
- El trabajo no conto con una sección de evaluación Financiera dado el formato Excel entregado por Fondo emprender facilita la obtención de indicadores financieros como la TIR y el VPN. Para el caso de “Fitcook” desde el punto de vista financiero, el proyecto para fondo emprender es viable y financiable, dado que tiene un VPN de \$ 202’659.541 y una TIR de 79,96% , manejando una tasa de descuento del emprendedor del 15%.

## BIBLIOGRAFÍA

- Informe comportamiento sector real de la economía
- Guía Alimentación Saludable (Subdirección Enfermedades No Transmisibles Dirección de Promoción y Prevención Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)
- Fundamentos de marketing. Diego Monferrer
- <https://www.gerencie.com>
- Libro: «Marketing», Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002.
- Del libro: «Principios de Marketing», Segunda Edición, de Geoffrey Randall, International Thomson Editores, 2003, Pág. 243.
- DECRETO 3075 DE 1997, (Presidencia de la República de Colombia, Capítulo VIII. “Restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos” P.27).
- <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>
- <http://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio>

## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO

#### Encuesta sobre Alimentación saludable

Gracias por darnos un poco de su tiempo para resolver este cuestionario, estamos trabajando en una opción nueva de alimentación en la ciudad, que le permitirá optimizar su tiempo y hacer más sencilla y saludable su vida cotidiana. Quiero dejar claro que nuestro servicio permanece en construcción constante, y que nuestro objetivo es aprender de usted. Esperamos completa sinceridad de su parte

Edad

Sexo  Masculino  Femenino

Dirección

Correo

1. Actualmente como considera que son sus hábitos alimenticios

- Buenos
- Regulares
- Malos

2. ¿Tiene usted alguna alergia alimentaria?

- Si
- No

(Porfavor indica brevemente qué tipo)

3. Por favor conteste los siguientes puntos de acuerdo a la manera en que se alimenta cotidianamente.

	Si	A veces	No
Desayuno bien ( proteína, fruta, cereal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como verdura o ensaladas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como carnes blancas ( pollo, pescado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como carnes rojas (res, cerdo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como mecato (chatarra)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como fruta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como Meriendas o snacks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma batidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ceno bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soy vegetariano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿A la hora de elegir el lugar donde consumirá sus alimentos, que razones tienen más peso en su decisión?

- Cercanía
- Rapidez del servicio
- Costo
- Que ofrezcan alimentos sanos acordes a sus requerimientos nutricionales
- Lugar o locación

5. ¿Cuál de las siguientes opciones prefiere usted para alimentarse según su rutina diaria?

- Ir a comer a restaurantes
- Desplazarse hacia su lugar de residencia
- Pedir a domicilio
- Llevar su comida preparada

6. ¿Conoce usted algún restaurante que ofrezca comida sana y balanceada?

Instrucciones: Si su respuesta es No pase a la pregunta 11

Si

No

¿Cual?

7. ¿Cómo califica el servicio de dicho establecimiento?

Instrucciones: Califique de uno a cinco estrellas donde 1 es la menor calificación y 5 la mayor

☆☆☆☆☆  / 5

8. ¿Los platos u opciones que ofrecen son acordes a sus preferencias y necesidades?

Si

En ocasiones

No

¿Porque?

9. ¿Considera costoso alimentarse sano en la ciudad de Popayán?

Si

No

10. ¿Si le dieran a elegir las siguientes opciones de alimentos según sus preferencias cual(es) elegiría? *Todos son gourmet y de alto impacto nutricional*

Menú Beast (Mayor aporte de proteína ya sea animal o vegetal y carbohidratos)

Menú Fit (Menor aporte calórico una proteína y más vegetales y granos)

Comida rápida Fit (Wraps, hamburguesas, sandwichs)

Ensaladas (Frutas y/o verduras)

Batidos (Frutas y/o verduras)

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato similar al de las siguientes imágenes?



- Entre 7.000 y 10.000 pesos
- Entre 10.000 y 15.000 pesos
- Entre 15.000 y 20.000 pesos
- No pagaría ningún valor

12. ¿Con que frecuencia consumiría comidas saludables de este tipo?

- Todos los días de la semana (lunes a sábados)
- De 2 a 4 veces por semana
- Una vez por semana
- No consumiría platos de este tipo

13. ¿Si pudiera acceder a diferentes opciones de comida saludable a través de su Smartphone y estas se entregarán en el lugar que se encuentre, haría uso de nuestro servicio?

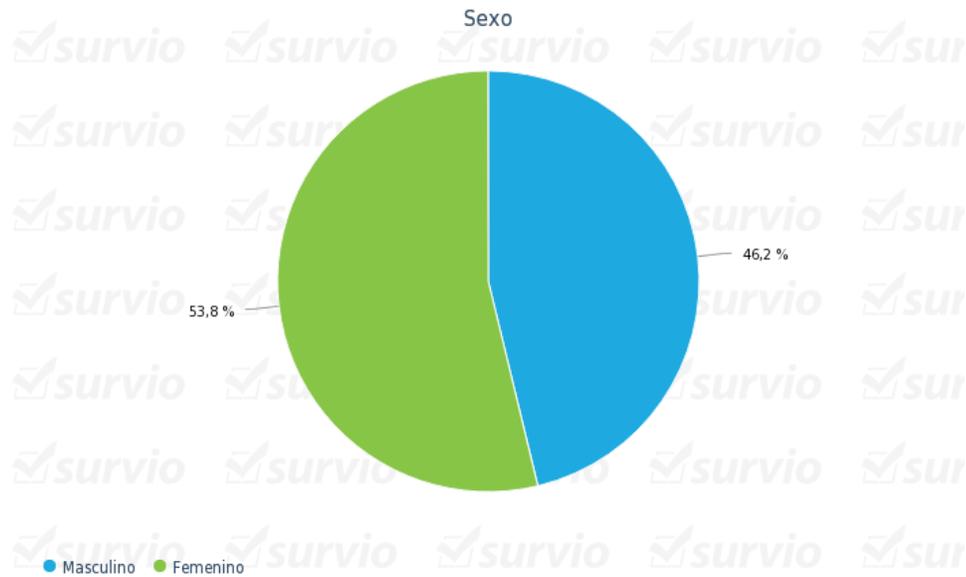
- Definitivamente Si lo haría
- Probablemente Si lo haría
- Tal vez si/no lo haría
- Probablemente No lo haría
- Definitivamente No lo haría

14. ¿Cómo le gustaría tener acceso a este servicio?

- Redes sociales (Domicilio)
- Aplicación Móvil (Domicilio)
- Punto de servicio (Restaurante)
- Todas las anteriores

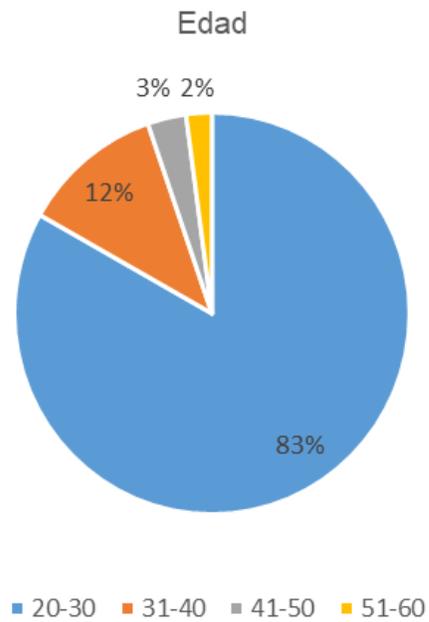
15. Que recomendaciones haría a una empresa que preste un servicio de alimentación sana.

## ANEXO 2. RESULTADOS INVESTIGACIÓN

**Preguntas informativas**

Rango de edad	Respuestas	%
Mujeres	51	53,8%
Hombres	44	46,2%
TOTAL	95	100%

Sexo: El muestreo interceptado se realizó en general tanto a hombres y mujeres, pero durante la investigación se confirmó que las más interesadas en temas de salud y cuidado personal son las mujeres. Del total de la muestra se obtuvo que las que accedieron a responder el cuestionario fueron en su mayoría mujeres, logrando un 53,8% frente a un 46,2% de los hombres.

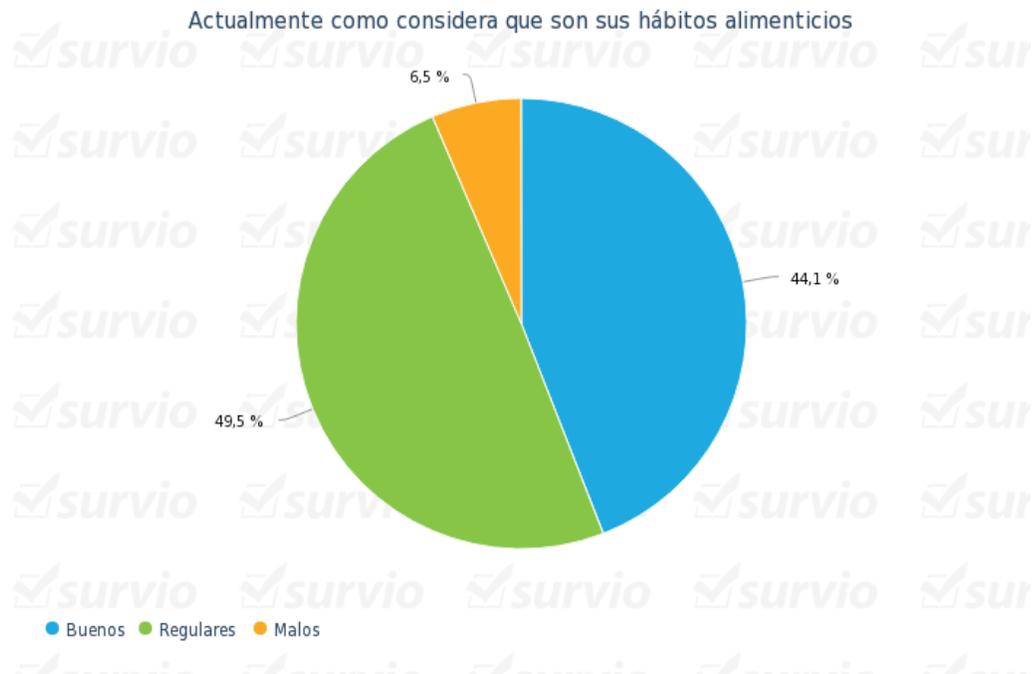


Rango de edad	Respuestas	%
20-30	79	83%
31-40	11	12%
41-50	3	3%
51-60	2	2%

Edad: El rango general de edades de las personas que respondieron la encuesta fue de 20 a 54 años, y se organizaron en rangos de 10 años. La gran mayoría de encuestados estuvieron en el rango de los 20-30 años sumando el 83%, un 12% entre 31-40 años y el 5% restante las demás edades como se ve en la gráfica.

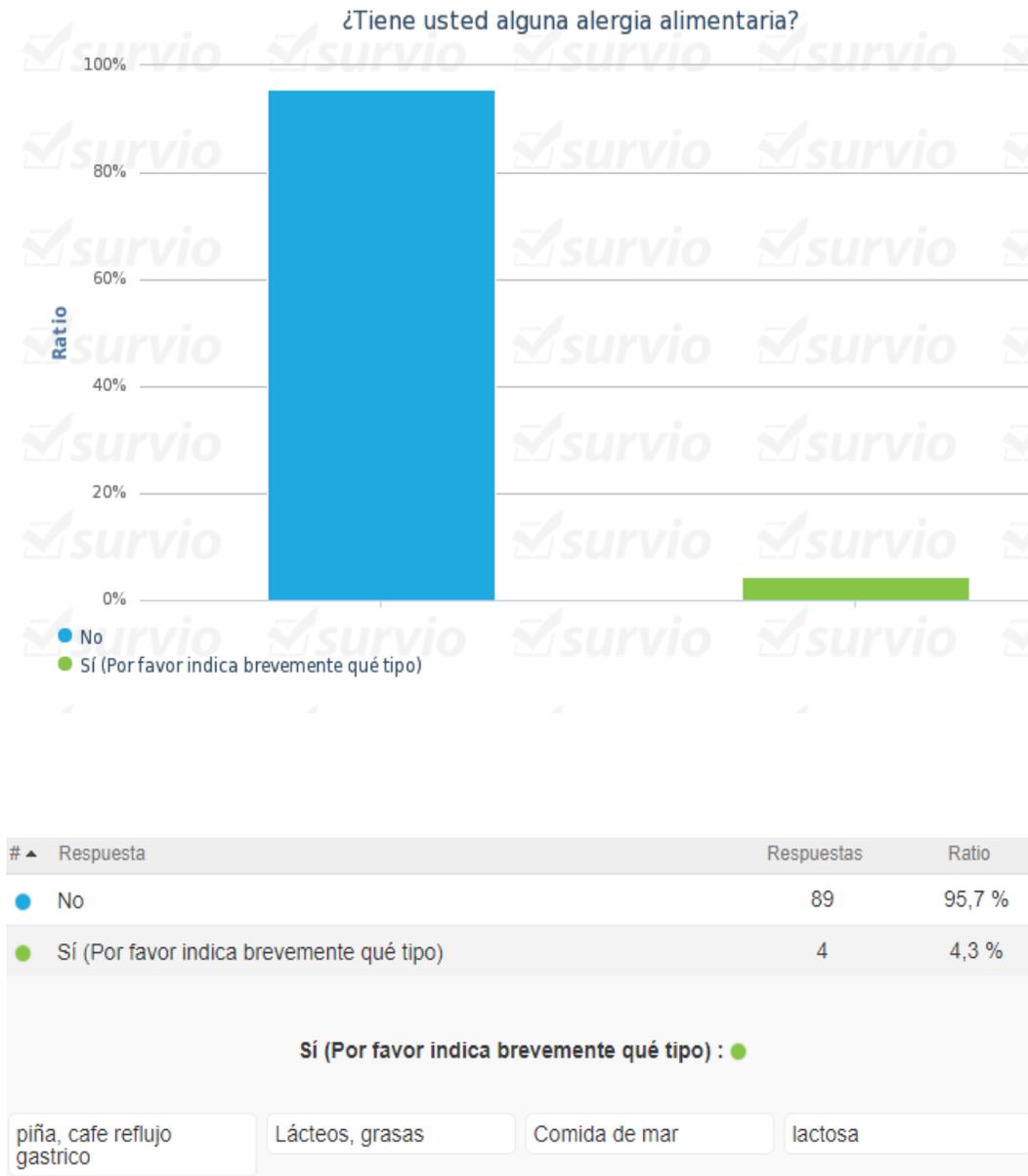
## Hábitos de consumo

Para conocer un poco acerca de los hábitos alimenticios del target se diseñaron 6 preguntas que van de la 1 a la 6 siendo las más representativas la 1,5 y 6. Se incluyó también una pregunta informativa para conocer si tenían alergias alimentarias y de qué tipo (pregunta 2).



#▲	Respuesta	Respuestas	Ratio
●	Buenos	41	44,1 %
●	Regulares	46	49,5 %
●	Malos	6	6,5 %

Pregunta 1: Dentro de los resultados obtenidos el porcentaje más representativo fue para quienes afirmaron tener buenos hábitos alimenticios con un 44,1% del total de encuestados, seguido por el 49,5% con hábitos regulares y un 6,5% con malos hábitos alimenticios, como se ve en el gráfico anterior

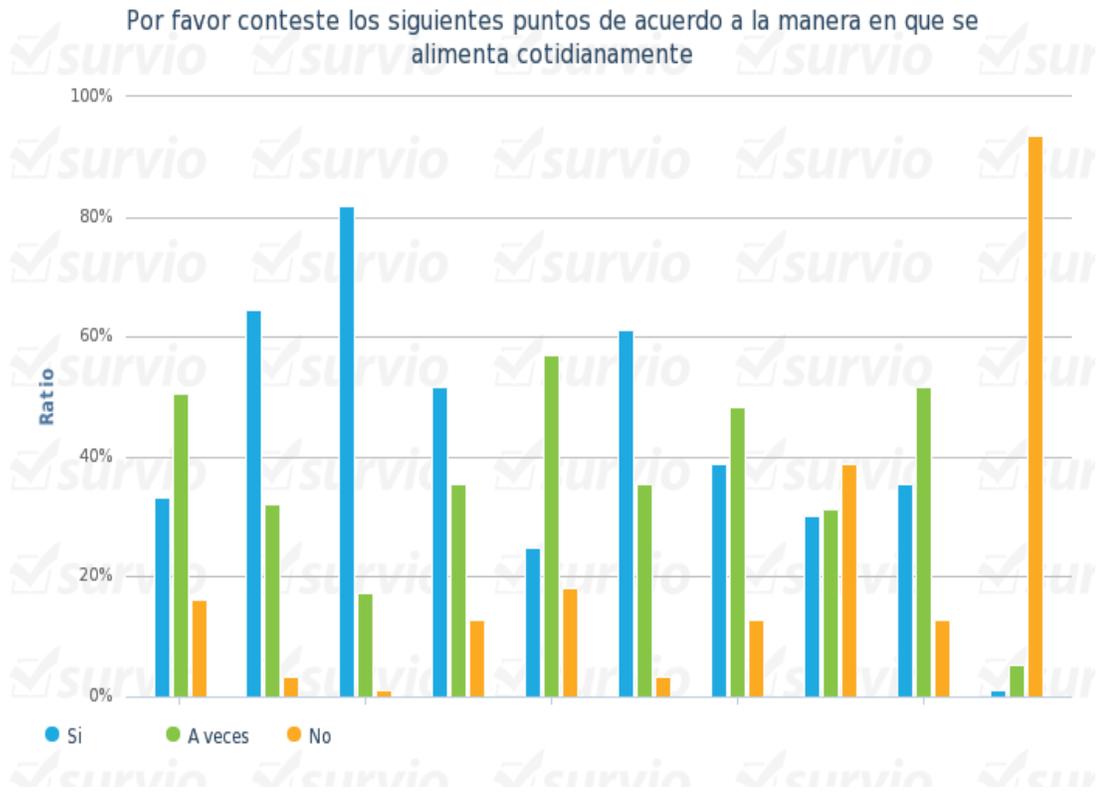


Pregunta 2: La pregunta se diseñó con fin informativo buscando conocer las alergias alimenticias más comunes y poder usarlo como referente evitándolas en las preparaciones de los platos. El resultado fue que la gran mayoría (95,7%) afirmó no tener ninguna alergia y el 4,3% restante indicó brevemente de qué tipo de alergia se trataba siendo las más comunes, la lactosa, café, piña, comida de mar y grasas.

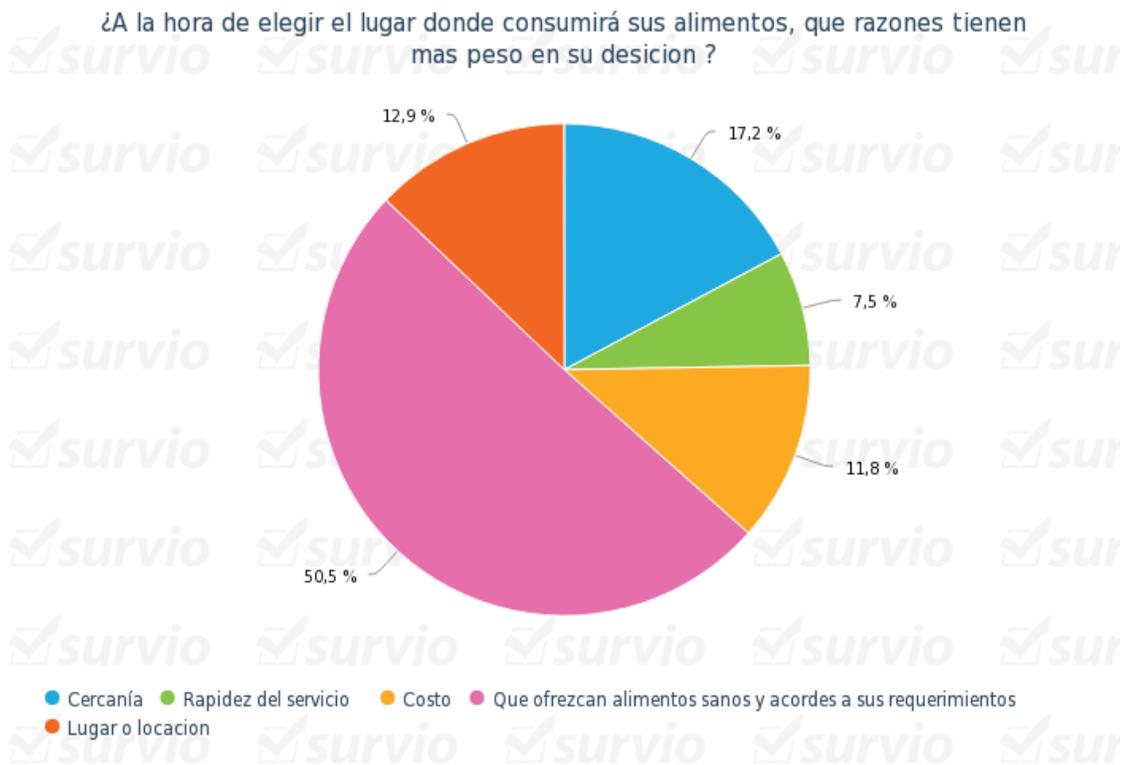
Pregunta 3: El objetivo de esta pregunta era conocer verdaderamente que tan bien se alimentan el mercado objetivo de manera que se confronte la información con la de otros estudios realizados previamente y referenciados en este trabajo.

De acuerdo a como se alimentan, los encuestados respondieron a una lista de puntos afirmando o negando si lo hacían, dándoles la opción también de responder si lo hacían “a veces”.

	● Si	● A veces	● No
<b>Desayuno bien ( proteína, fruta, cereal)</b>	31	47	15
<b>Como verdura o ensaladas</b>	60	30	3
<b>Como carnes blancas ( pollo, pescado)</b>	76	16	1
<b>Como carnes rojas (res, cerdo)</b>	48	33	12
<b>Como mecato (chatarra)</b>	23	53	17
<b>Como fruta</b>	57	33	3
<b>Como Meriendas o snacks</b>	36	45	12
<b>Toma batidos</b>	28	29	36
<b>Ceno bien</b>	33	48	12
<b>Soy vegetariano</b>	1	5	87

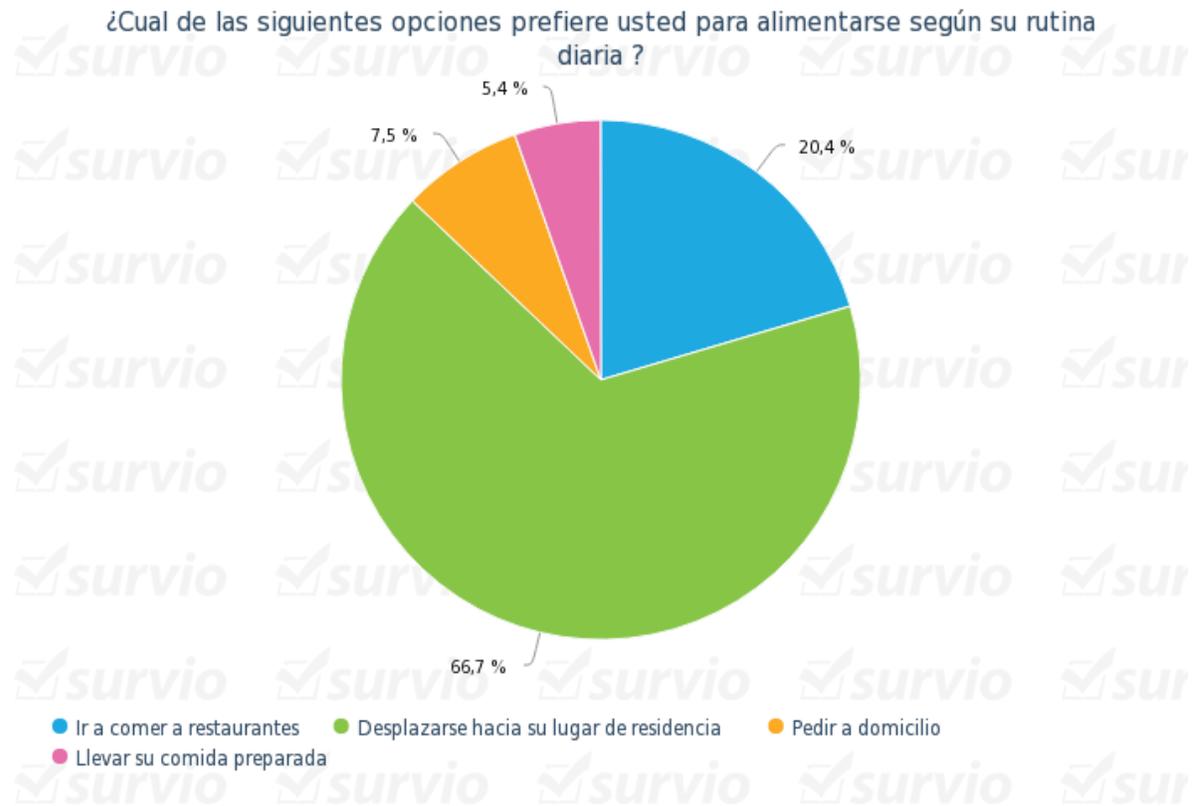


En el gráfico anterior se visualizan las respuestas en todos los ítems de manera general de la pregunta 3, lo que se puede ver con mayor claridad es que la mayoría de encuestados solo se alimentan bien en algunos casos, pero persisten los hábitos regulares en otros casos; por lo menos el 64 % afirmó comer verduras y ensaladas y el 61% frutas durante el día, al igual que el 80% afirmó comer carnes blancas que son las que mayor proteína aportan; pero por otra parte el 57% come mecato o chatarra a veces, el 38% no toma batidos, el 51% solo desayuna bien a veces y el 52% solo cena bien a veces.



#▲	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Cercanía	16	17,2 %
2	Rapidez del servicio	7	7,5 %
3	Costo	11	11,8 %
4	Que ofrezcan alimentos sanos y acordes a sus requerimientos	47	50,5 %
5	Lugar o locacion	12	12,9 %

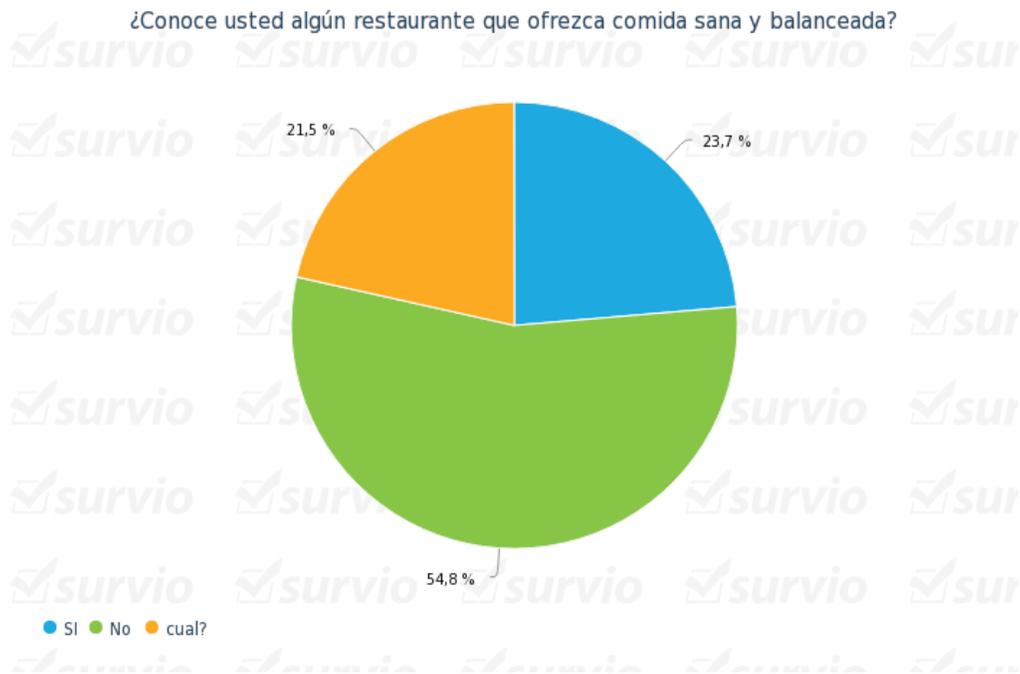
Pregunta 4: Se quería conocer con exactitud el factor que más pesaba en los clientes al momento de elegir el lugar donde comerán sus comidas del día para quienes comen fuera de casa normalmente, dándoles a elegir las razones más comunes e incluyendo el factor nutricional dentro de ellas. El inesperado resultado fue que el 50,5% le da más importancia al factor nutricional de estas comidas afirmando que lo que más pesa en su decisión es que ofrezcan alimentos sanos y acordes a sus requerimientos, seguido de un 17% que le da prioridad a la cercanía del lugar, un 12,9% a la locación, un 11,8% únicamente lo hace por el costo o valor de las comidas y solo un 7,5 % a la rapidez del servicio.



#▲	Respuesta	Respuestas	Ratio
●	Ir a comer a restaurantes	19	20,4 %
●	Desplazarse hacia su lugar de residencia	62	66,7 %
●	Pedir a domicilio	7	7,5 %
●	Llevar su comida preparada	5	5,4 %

Pregunta 5: Con esta pregunta se buscaba identificar el porcentaje de personas que tiende a comer por fuera de casa dadas sus rutinas de estudio o trabajo diarias. Como se esperaba el 66,7% afirmaron que aun prefieren desplazarse a comer a sus hogares, mientras que el 20,4% si opta por comer en restaurantes, el 7,5% prefiere pedir a domicilio y el 5,4% lleva su comida preparada.

### Percepción de la oferta de comida saludable en la ciudad



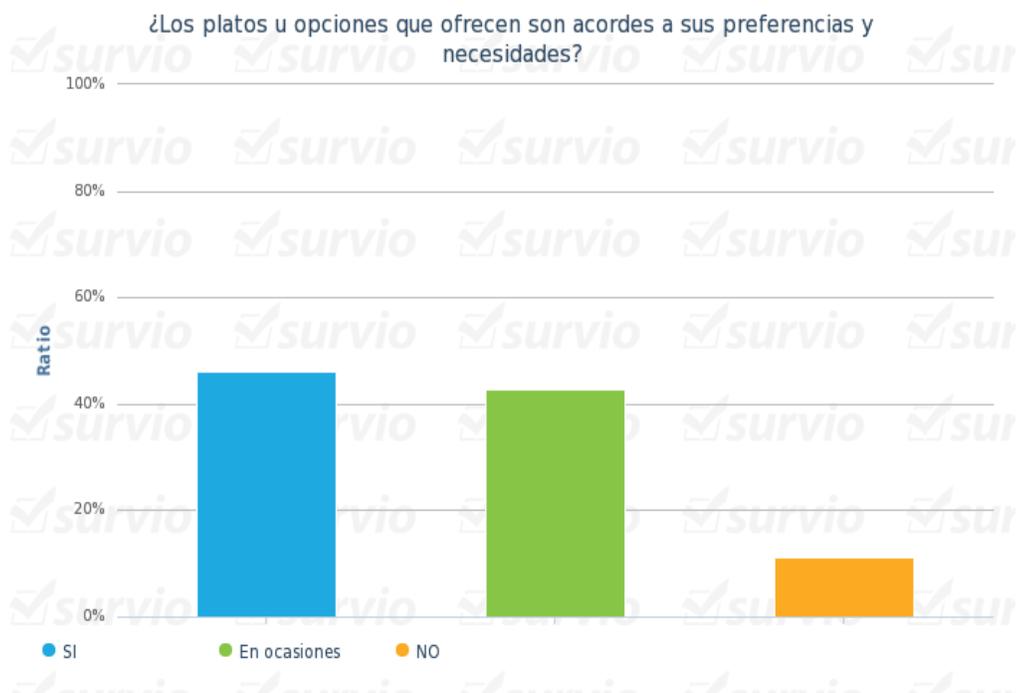
#▲	Respuesta	Respuestas	Ratio
●	SI	22	23,7 %
●	No	51	54,8 %
●	cual?	20	21,5 %

Pregunta 6: Al indagar sobre el conocimiento que tienen las personas acerca de restaurantes que vendan comida saludable en la ciudad, la gran mayoría (54,8%) respondió no conocer ningún sitio en la ciudad con este tipo de oferta y del restante 45,2% que afirmó si conocer y el porcentaje restante 21,5% diligencio cual sitio o restaurante conoce. Entre las respuestas comunes, se encontraron tres de la competencia directa mencionados anteriormente y otros restaurantes más como: Libre de pecado, Jengibre, La semilla escondida, María Bonita, Wokin, Itinerante y Hostal el Recuerdo.



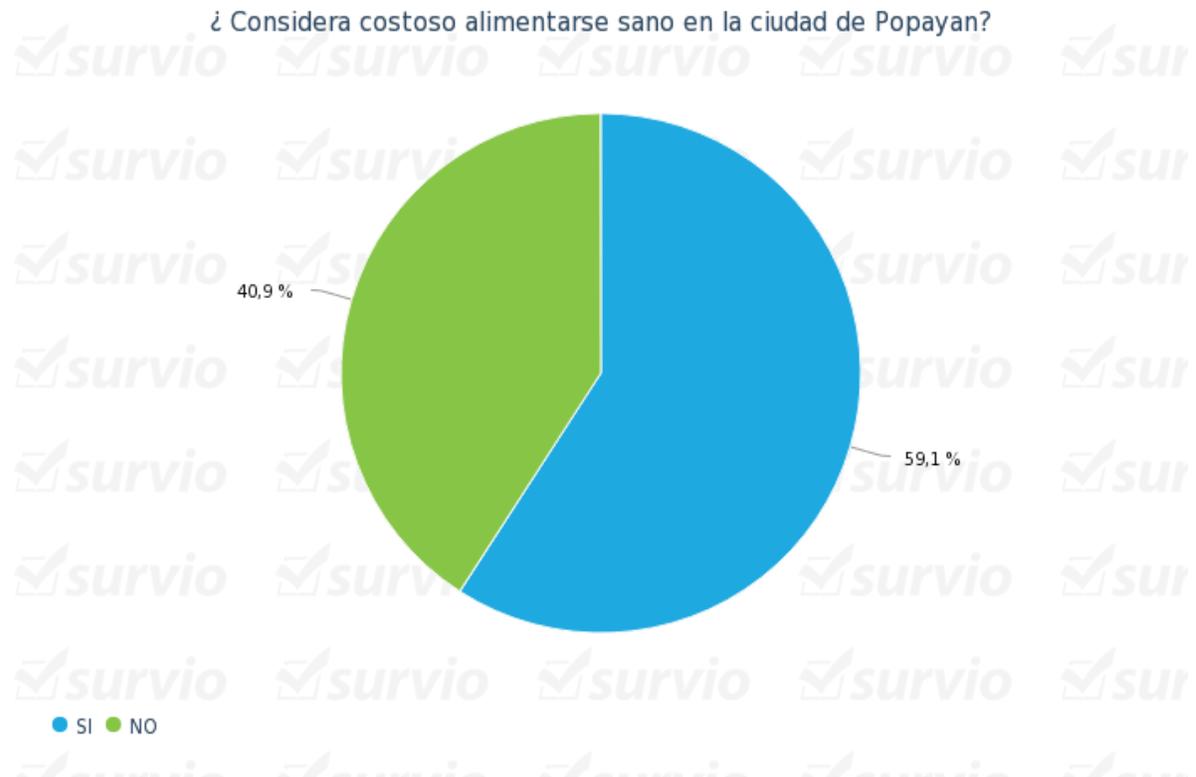
Calificación	Respuestas	%
1/5	5	10%
2/5	0	0%
3/5	15	30%
4/5	20	40%
5/5	10	20%

Pregunta 7: Acerca del servicio de dichos establecimientos, a quienes respondieron “si” a la pregunta 6, se les dio la opción de calificarlo de una a cinco estrellas, siendo uno el menor valor significando un muy mal servicio y cinco el mayor con un muy buen servicio. Los resultados obtenidos dieron que el promedio de calificación del servicio fue de 3,6 estrellas, resaltando que la mayoría (40%) califico con 4 estrellas el servicio de dicho lugar, el 30% con 3 estrellas, el 20% con 5 estrellas y el 10% restante con una.



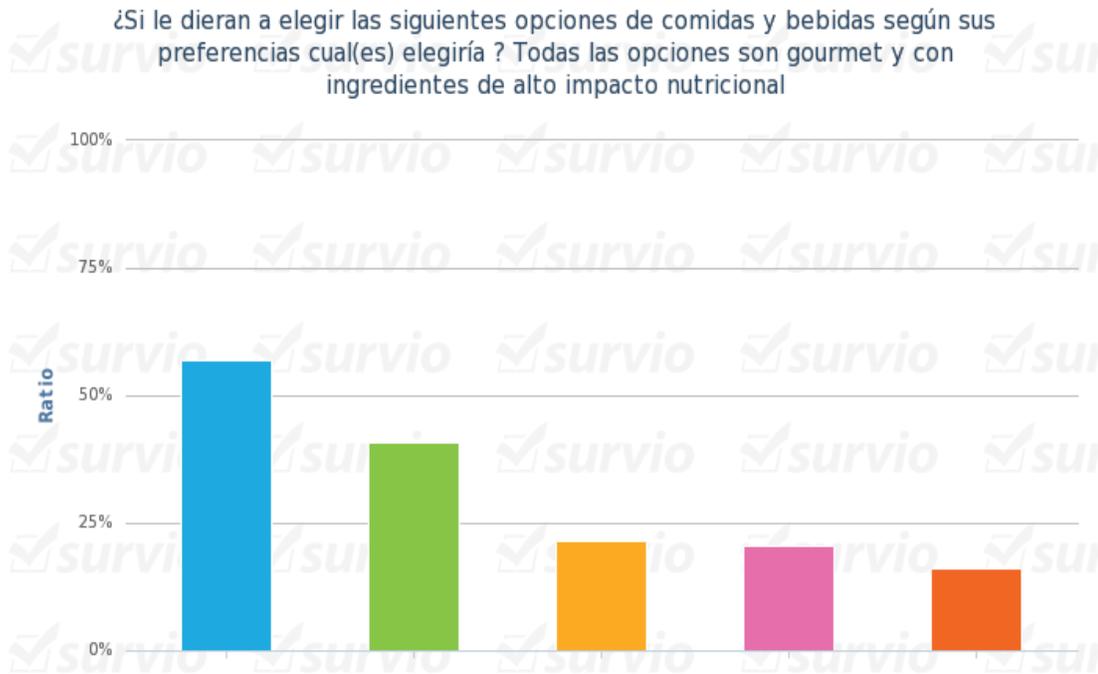
#▲ Respuesta	Respuestas	Ratio
● SI	29	46,0 %
● En ocasiones	27	42,9 %
● NO	7	11,1 %

Pregunta 8: Al preguntar si las comidas ofrecidas en estos establecimientos cumplían con las expectativas de los clientes, el 46% de los encuestados respondió que sí, el 42,9% que “en ocasiones” y el 7,11% que definitivamente no. Esto quiere decir que hay un buen grado de satisfacción en general en los clientes de estos establecimientos.



Pregunta 9: Para finalizar la parte de percepción del cliente acerca de la oferta en la ciudad, se les cuestiono desde el punto de vista económico, si consideraban costoso alimentarse saludable en la ciudad, teniendo como referente la poca oferta de comidas que hay al momento, obteniendo como respuesta un si por parte del 59,1% y un no por parte del 40,9%.

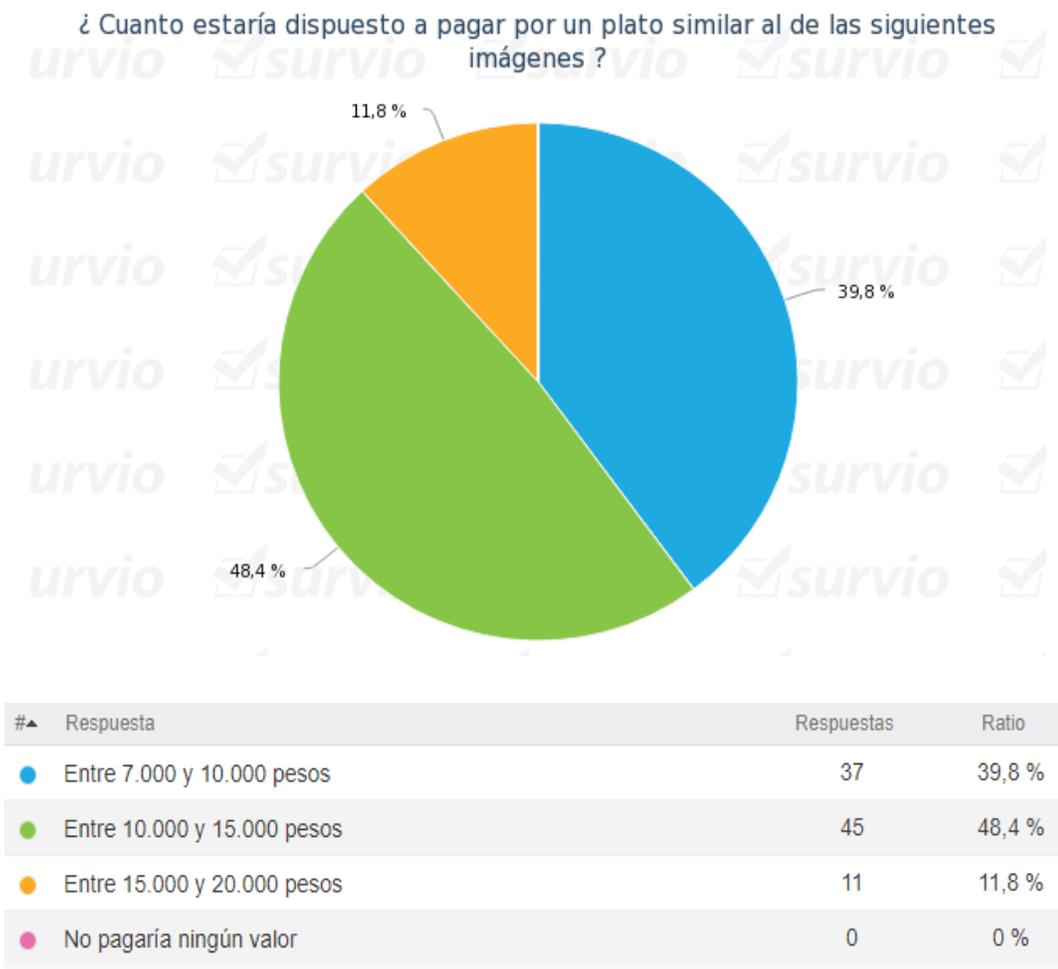
### Aceptación de productos



#▲	Respuesta	Respuestas	Ratio
●	Menú Beast (Mayor aporte de proteína ya sea animal o vegetal y carbohidratos )	53	57,0 %
●	Menú FIT (menor aporte calorico una proteina y mas vegetales y granos )	38	40,9 %
●	Copida rapida FIT (Wraps, espetinhos, sandwichts y hamburguesas)	20	21,5 %
●	Ensaladas (frutas y/o verduras)	19	20,4 %
●	Batidos (frutas y/o verduras)	15	16,1 %

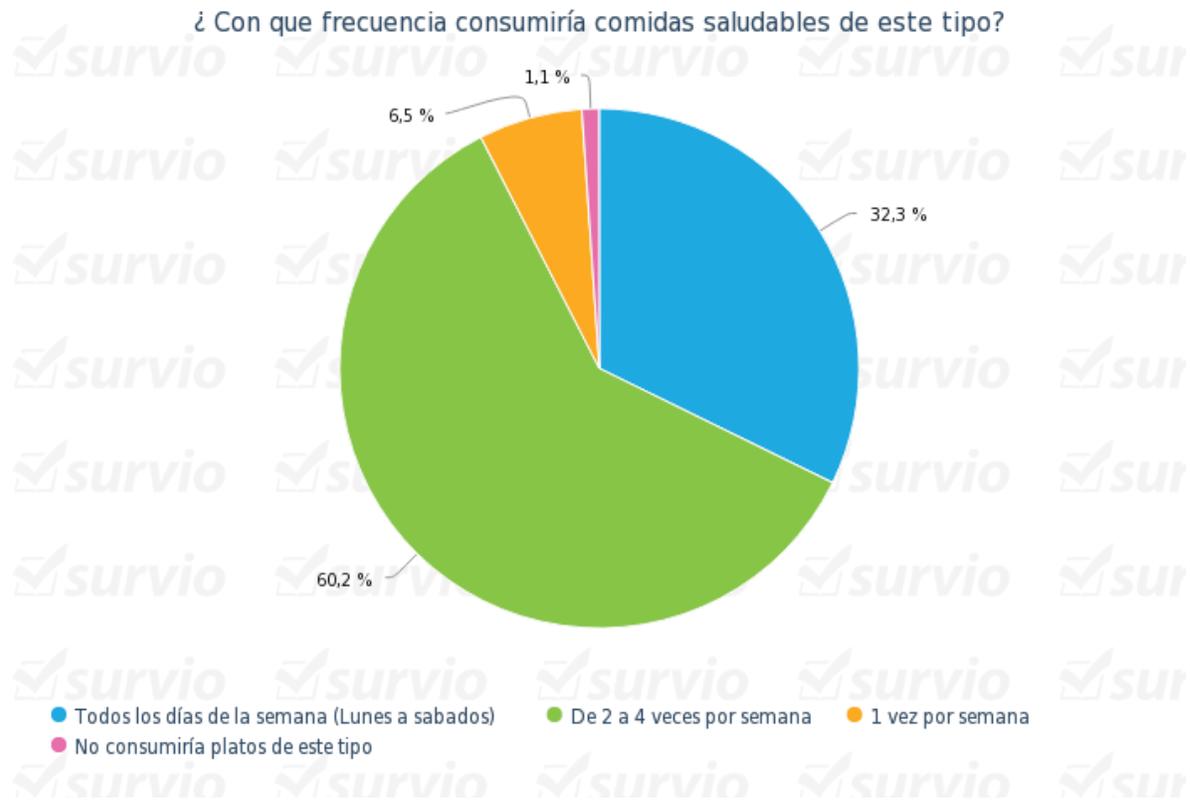
Pregunta 10: Se diseñó esta pregunta con el fin de conocer la aceptación que cada producto por parte de las personas y se dejó abierta a elegir varias de las opciones propuestas, de manera que no hubiera exclusión de alguna, esto que quiere decir que una sola persona pudo haber seleccionado dos o más opciones (múltiple elección). La plataforma en internet da un total de 149 respuestas y los porcentajes en total suman más del 100%. La gráfica nos muestra que la opción de comida saludable de mayor aceptación fue el “Menú Beast” con un porcentaje del 57%, le sigue el menú Fit y el de menor aceptación fueron los batidos con un 16,1%.

#### **Aceptación de precios**



Pregunta 11: Se tiene un referente de precios de algunos de los productos a ofertar como es el caso de la comida rápida Fit y las ensaladas que varían entre los 10.000 y 20.000 pesos y los batidos de 4.000-8.000 pesos, pero para los dos tipos de menús saludable, el Fit y el Beast no se tiene un referente como tal en la ciudad de Popayán, por esta razón la pregunta se direcciono principalmente a la aceptación de los precios de estos menús en especial, mostrando en el cuestionario imágenes de platos similares a los que se van a ofertar. Para medir la aceptación se tomaron tres rangos de precios y una opcional para quienes no estarían dispuestos a pagar nada. El resultado más concluyente es que el rango de mayor aceptación fue el de 10.000-15.000 pesos con un 48.4% y le sigue el de 7.000-10.000 pesos con un 39.8%.

## Frecuencia de compra

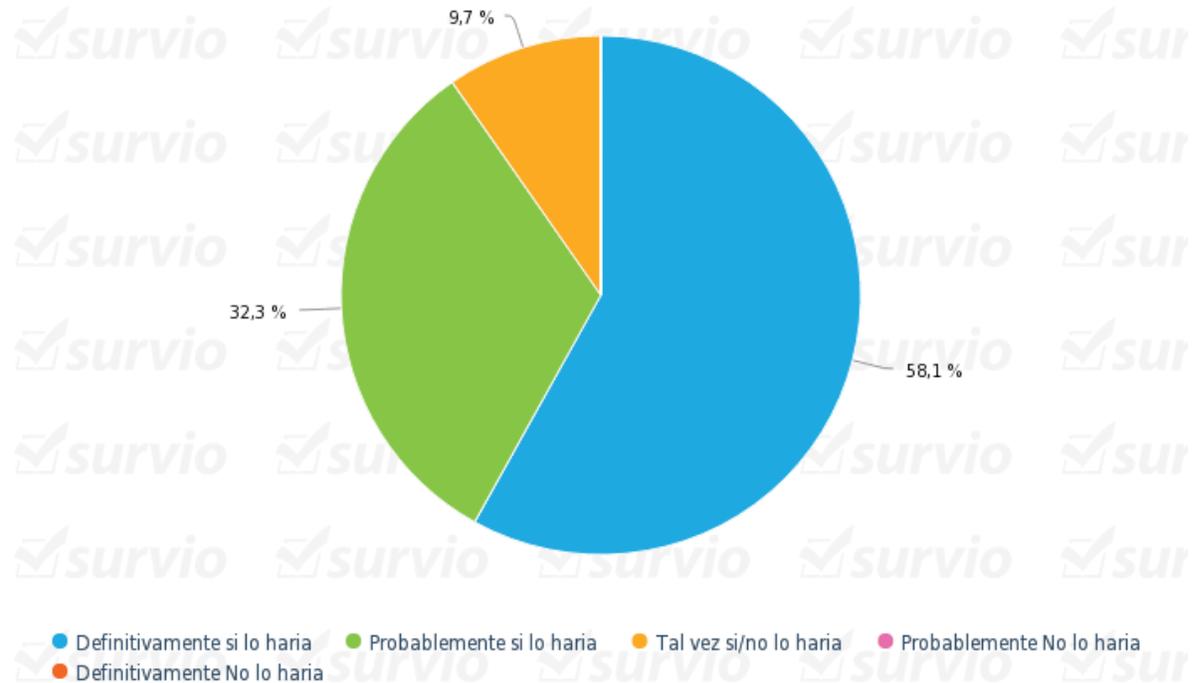


# ▲	Respuesta	Respuestas	Ratio
●	Todos los días de la semana (Lunes a sabados)	30	32,3 %
●	De 2 a 4 veces por semana	56	60,2 %
●	1 vez por semana	6	6,5 %
●	No consumiría platos de este tipo	1	1,1 %

Pregunta 12: Es de vital importancia esta variable para medir el consumo per cápita de los productos y así ayudar a determinar la demanda y las unidades a producir. Dentro de los resultados obtenidos, el 64.2% afirmó consumir este tipo de comidas dos o más veces por semana y un 32,3% todos los días de la semana, EL 6,5% una vez por semana y solamente una persona respondió que no consumiría este tipo de comida

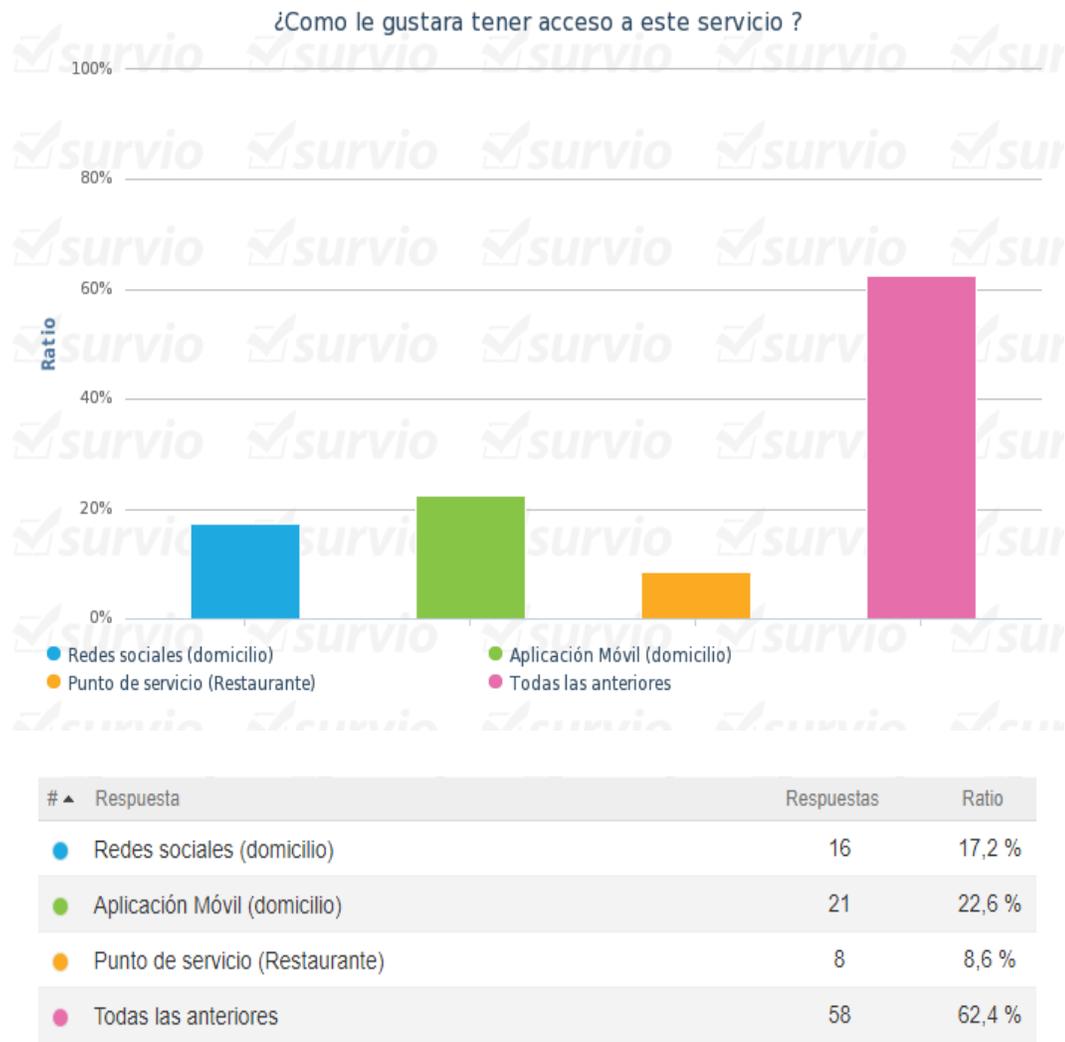
## Disposición de compra

¿Si pudiera acceder a diferentes opciones de comida saludable a través de su Smartphone y estas se entregarán en el lugar que se encuentre, haría uso de nuestro servicio?



#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Definitivamente si lo haria	54	58,1 %
2	Probablemente si lo haria	30	32,3 %
3	Tal vez si/no lo haria	9	9,7 %
4	Probablemente No lo haria	0	0 %
5	Definitivamente No lo haria	0	0 %

Pregunta 13: Esta variable en especial es la que nos indica si lo clientes definitivamente harían uso de nuestro servicio de domicilio de comidas saludables. Las opciones de respuesta van desde si definitivamente si harían uso del servicio hasta si definitivamente no lo usarían incluyendo también la probabilidad de si/no y tal vez si/no como respuesta. El 58,1% afirmo que definitivamente si lo harían, seguido de un 32,3% que probablemente si lo harían y un 9,7% que tal vez si/no lo harían. No hubo respuestas de las otras dos opciones.



Pregunta 14: Se puso a consideración de los clientes la manera o el medio por donde les gustaría acceder al servicio, pudiendo elegir entre 3 opciones o todas las opciones también; el resultado fue que la opción individual que obtuvo más respuestas fue la b, acceder al servicio a través de Aplicación móvil con un 22,6%, le siguió la opción redes sociales con un 17,2% y la opción punto de servicio o restaurante tuvo apenas un 8,6%, pero la gran mayoría (62,4%) afirmó que les gustaría todas las anteriores opciones.

Pregunta 15: A manera de consulta de opinión, pedimos a los clientes que en esta última pregunta nos regalaran algunas recomendaciones que harían a un negocio que preste un servicio de alimentación sana. Como resultado se obtuvieron alrededor de 35 respuestas, pero la gran mayoría con recomendaciones similares entre las más comunes las que se pueden ver en la gráfica. Vemos dentro de los resultados que es muy importante para los clientes que exista variedad en el menú al igual, que los precios sean accesibles y la calidad y frescura de los alimentos; siendo las respuestas más comunes con un 22,8%, 17,1% y 14,2% respectivamente.



Recomendación	Respuestas	Porcentaje
<b>Variedad del menú (opción de armar el menú)</b>	8	22,8%
<b>Precios accesibles</b>	6	17,1%
<b>Calidad y frescura en los alimentos.</b>	5	14,2%
<b>Rapidez del servicio</b>	2	5,7%
<b>Buena atención y servicio</b>	5	14,2%
<b>Campañas de culturización sobre alimentarse sano</b>	2	5,7%
<b>Higiene y presentación de los platos</b>	4	11,4%
<b>Innovación constante y mantenimiento de la calidad</b>	3	8,5%

## ANEXO 3. COTIZACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO

 <b>AINOX SAS</b> TODO LO RELACIONADO CON ACERO INOXIDABLE	<b>GESTION COMERCIAL</b>	Código: GC-02F
		Versión: 1
	<b>COTIZACION</b>	S. Cot. No.
		No.12562
		CONSULTOR DE NEGOCIOS
ARCESIO GUTIERREZ		

<b>CLIENTE:</b> SANTIAGO ANDRES LATORRE DORADO	<b>NIT:</b>	<b>CORREO:</b> s.latorre32@gmail.com
<b>DIRECCION:</b>	<b>CEL:</b> 3117583402	<b>CIUDAD:</b> CALI

<b>CONTACTO</b>	<b>FECHA: FEBRERO-07-2018</b>
-----------------	-------------------------------

PRODUCTO	IMAGEN	DESCRIPCION	CANT	PRECIO	%	SUBTOTAL	TOTAL
CAMPANA EXTRACTORA		Campana extractora de humos y olores marca AINOX fabricada en lamina de acero inoxidable calibre 18 tipo 304-2B, cuenta con banco de filtros tipo laberinto, removibles y lavables en seco, facilitando un fácil mantenimiento, canal que permite guiar el condensado y grasas a una bandeja recolectora. Además cuenta con iluminación interna tipo marino. Dimensiones: 1,80 x 0,60 x 0,60	1,00	1.990.000		1.990.000	2.368.100
EXTRACTOR		Extractor siemens de 16" bifasico	1,00	1.090.000		1.090.000	1.297.100
DUCTERIA		PIEZA CODO- TRANSICION- DUCTO EN LAMINA GALVANIZADA CALIBRE 20. Pendiente el cálculo del metro lineal después de instalado	1,00	270.000		270.000	321.300
ESTUFA 4 PUESTOS		Cubierta fabricada en lámina de acero inoxidable calibre 18 tipo 304 2b, estructurada en ángulo de hierro de 1 1/4" x 1/8". Montada sobre patas de tubo en acero inoxidable 1 1/4" de diámetro con niveladores. Cuerpo en lámina de acero inoxidable calibre 20 tipo 304 2B y entrepaño en lámina de acero inoxidable calibre 18 tipo 304. Presenta 4 quemadores cada quemador presenta válvulas de control independiente con perillas. Soldadura argón pulido, terminado satinado Dimensiones: Largo 0.90 mts Ancho 0.90 mts Alto 0.85 mts	1,00	2.580.000		2.580.000	3.070.200
<b>VALOR EN LETRAS:</b>						<b>TOTAL COTIZACION</b>	
						SUBTOTAL	\$ 5.930.000
						IVA	\$ 1.126.700
						TOTAL	\$ 7.056.700
<b>CONDICIONES GENERALES</b>						NOTA: TODOS LOS EQUIPOS Y MUEBLES, SON PUESTOS EN PRIMER PISO; EN CASO DE REQUERIR INSTALARLOS EN PISOS SUPERIORES, QUE AMERITEN DE AYUDAS COMO: MONTACARGAS, ELEVADORES, PERSONAL DE APOYO, ENTRE OTROS. EL COSTO CORRE POR CUENTA DEL CLIENTE.  <b>AINOX SAS</b> TODO LO RELACIONADO CON ACERO INOXIDABLE	
FORMA DE PAGO	50% ANTICIPADO, 50% ENTREGA						
TIEMPO DE ENTREGA	20 Dias (Despues de orden de compra y anticipo)						
TRANSPORTE A CARGO DE:	Ainox S.A.S						
INSTALACION A CARGO DE	Ainox S.A.S						
<b>TERMINOS Y GARANTIAS</b>							

ANEXO 4. LOGO FITCOOK

