

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Universidad Externado de Colombia**

Trabajo de grado

**Formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa de alimentos
orientados a satisfacer estilos de vida saludables**

Autores:

Laura Vanessa Rodríguez Peláez
Laura María Torres Sandoval

Directora:
Ruth Arroyo

Bogotá, 2018

Tabla de Contenido

Introducción	v
Objetivos	vi
Objetivo general	vi
Objetivos específicos	vi
1. Marcos de referencia	1
1.1 Marco Teórico	1
1.2 Marco conceptual	7
1.3 Marco contextual	1
2. Desarrollo del modelo Lean Canvas	4
2.1 Metodología	4
2.2 Segmentos de clientes	7
2.2.1 Investigación de mercados	7
2.2.2 Necesidades identificadas	14
2.2.3 Clientes y usuarios finales	15
2.2.4 Market Share durante la prueba piloto	19
2.2.5 Análisis de competitividad	21
2.3 Propuesta de Valor	23
2.3.1 Descripción del producto	23
2.3.2 Solución a las necesidades identificadas	26
2.3.3 Recetas estándar	27
2.3.4 Cadena de Valor	32
2.3.5 Ventaja competitiva	36
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	36
2.3.6 Estrategia Organizacional	41
2.4 Relaciones con el cliente	44
2.5 Canales de distribución y comunicaciones	45
2.6 Flujos de Ingresos	48
2.7 Actividades clave	50
Flujos de procesos	51
2.8 Recursos Clave	55
Económicos	55
Humanos	55
Diseño y estructura organizacional	56
Intelectuales	58
Físicos	58
2.9 Asociaciones clave	58
2.10 Estructura de Costes	59
2.10.1 Análisis financiero	62
2.11 Aspectos legales	64
2.12 Aspectos sanitarios	66

Referencias	70
Anexos	77
<i>Anexo 1 Entrevista a Nancy López</i>	77
<i>Anexo 2 Entrevista a Parrilla & Ron</i>	78
<i>Anexo 3 Análisis de las encuestas</i>	79
<i>Anexo 4 Subrecetas</i>	81
<i>Anexo 5 Ingeniería del menú</i>	84

Índice de tablas

Tabla 1	16
Tabla 2	22
Tabla 3	27
Tabla 4	28
Tabla 5	29
Tabla 6	30
Tabla 7	31
Tabla 8	31
Tabla 9	40
Tabla 10	46
Tabla 11	48
Tabla 12	48
Tabla 13	49
Tabla 14	50
Tabla 15	55
Tabla 16	59
Tabla 17. <i>Nómina proyectada</i>	61
Tabla 18	62
Tabla 19	63
Tabla 20.	64
Tabla 21	81
Tabla 22	81
Tabla 23	82
Tabla 24	82
Tabla 25	82
Tabla 26	83
Tabla 27	83
Tabla 28	84
Tabla 29	84

Índice de Figuras

Figura 1. Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010)	5
Figura 2. Preferencia en cuanto a los lugares para almorzar	10
Figura 3. Presupuesto diario de los estudiantes para almorzar	10

Figura 4. Importancia del aporte nutricional para los estudiantes	11
Figura 5. Frecuencia del consumo de vegetales	11
Figura 6. Interés por parte de los estudiantes por una línea de ensaladas en los restaurantes aledaños	11
Figura 7. Disposición de los estudiantes por el producto propuesto en el plan de negocios	12
Figura 8. Frecuencia de compra por semana	12
Figura 9. Market Share durante la prueba piloto	20
Figura 10. Market Share propuesto	21
Figura 11. Vector de comportamiento de los competidores analizados.	23
Figura 12. Ingredientes ensalada italiana	25
Figura 13. Ingredientes ensalada Vegetariana	25
Figura 14. Ingredientes ensalada Pollo Grillé	26
Figura 15. Ingredientes ensalada Mexicana	26
Figura 16. Cadena de valor	33
Figura 17. Agilidad estratégica	42
Figura 18. Competitividad a partir del entendimiento del mercad	44
Figura 19. Solicitud de materia prima	51
Figura 20. Recibo y requisición de materia prima	51
Figura 21. Operación diaria	52
Figura 22. Proceso de venta	53
Figura 23. Proceso de gestión contable	53
Figura 24. Proceso de quejas y reclamos	54
Figura 25. Organigrama Funcional	56
Figura 26. Organigrama de cargos	56

Introducción

En el presente trabajo de grado se propone la creación de una empresa productora de alimentos saludables orientada a satisfacer las necesidades de los diferentes estilos de vida de las personas presentes en la zona, que no cuentan con suficiente tiempo para almorzar pero que buscan una opción saludable y rápida. Con el fin de identificar la viabilidad del plan de negocio de productos saludables y conocer las preferencias del mercado objetivo, las estudiantes del presente proyecto de grado, realizaron una prueba piloto en la Universidad Externado de Colombia durante dos semestres, esta consistía en la venta de cuatro tipos de ensaladas envasadas en recipientes fáciles de cargar ideales para estudiantes, profesores y personal administrativo quienes no cuentan con mucho tiempo para almorzar y buscan una opción saludable. La respuesta del mercado ante el producto fue exitosa, sin embargo, se requiere de mayor investigación para lograr que la propuesta genere mayor rentabilidad.

Con este propósito se estudió la población de la Universidad Externado de Colombia: estudiantes, profesores y personal administrativo, que se encuentran habitualmente en esta zona a la hora de su almuerzo. Al analizar y observar esta población, sus necesidades y preferencias, se identificaron unas características propias del mercado estudiado, una vez identificadas estas, se diseñó el siguiente plan de negocios.

Se plantea que la empresa contará con dos canales de distribución: plataformas digitales y un punto de venta abierto al público, este estará ubicado a los alrededores de la Universidad (calle 12 con carrera 1), en el centro de Bogotá. Las personas encontrarán allí productos rápidos y fáciles de transportar de un lugar a otro; el punto de venta contará con una barra de ensaladas para que los clientes tengan la posibilidad de observar los ingredientes y armar su propia ensalada. Adicionalmente, se diseñó un menú de ensaladas, siguiendo las preferencias del mercado objetivo y las observaciones realizadas durante la prueba piloto.

Por otro lado, Colombia se encuentra siguiendo la tendencia de la alimentación saludable, lo cual genera un panorama ventajoso para la idea de negocio a propuesta, puesto que revela grandes oportunidades económicas para los fabricantes que ofrecen productos naturales, orgánicos o que sigan algún tipo de dieta alimenticia (flexitarianismo, vegetarianismo, veganismo, kosher, halal, paleo, entre otras).

El planteamiento de la idea de negocio va de la mano con el “Fast Good” que es un estilo de alimentación que nace a raíz de las críticas de la comida rápida, caracterizada por su alto contenido calórico. Este, es creado por el equipo elBulli, liderado por Ferrán Adrià que, junto con Hoteles NH, años más tarde desarrollaron una cadena de restaurantes con un concepto de “ofrecer un servicio de comida rápida de calidad para satisfacer las exigencias del cliente moderno que

tiene poco tiempo para comer pero que no quiere comprometer su salud ni la calidad de su comida” (Norton, Villanueva, Watchieu, 2008, p.9).

Además, se pretende generar un impacto social positivo puesto que la obesidad y sobrepeso en el mundo ha aumentado en los últimos años. Según el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Colombia, presenta altos índices y preocupación frente a estas enfermedades alimentarias; según la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional el 46% de la población adulta colombiana sufre sobrepeso u obesidad y el 18% de los jóvenes entre 18 y 22 años padecen estas enfermedades (citado en, Savino, 2011)

Adicional a esto, se resalta la importancia de la administración y gestión por medio del concepto “Fast Good Management” creado por Francisco Alcaide Hernández, el cual junta el concepto gastronómico de “fast food” con el empresarial “management”, por medio del cual pretende satisfacer las necesidades actuales de la empresa y de la sociedad (Alcaide, s.f).

Objetivos

Objetivo general

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa de alimentos orientados a satisfacer los estilos de vida saludables de los estudiantes, profesores y personal administrativo de la Universidad Externado de Colombia.

Objetivos específicos

1. Realizar un estudio de mercado en la zona previamente determinada para identificar los gustos y preferencias del mercado objetivo.
2. Diseñar un modelo de negocio que cumpla con los requerimientos del mercado, resaltando en él, una propuesta de valor diferente e innovadora.
3. Determinar la factibilidad financiera de dicho plan de negocio tanto para el mercado como para sus inversionistas.

1. Marcos de referencia

1.1 Marco Teórico

Con el propósito de crear un nuevo negocio, es necesario el desarrollo de un modelo de negocio, su éxito dependerá de la capacidad para comunicar las ideas principales y las estrategias que serán utilizadas (Cosenz, 2017). Debido a la globalización y en el marco de la administración neoclásica, las empresas deben mantenerse en un constante cambio, ya que están inmersas en un ambiente complejo e incierto; por tal razón, las estrategias deben ser más ingeniosas, de rápida implementación, involucrar un aprendizaje constante y basarse en la planeación. Del mismo modo, es necesario ir más allá de cubrir las necesidades del cliente, a partir de la creación de valor. Por tal razón, para la creación del plan de negocio se utilizará el modelo: Business Model Canvas, como un marco que muestra una nueva lógica para clasificar, experimentar y crear los prototipos de un modelo de negocio (Bucolo, Straker & Wrigley, 2016).

Dado que la innovación es una fuente para poder obtener diferenciación en el producto y una ventaja competitiva (Brown, 2008, citado en Bucolo, Straker & Wrigley, 2016) es necesario incluirla en las estrategias de la empresa, para ello la organización y sus integrantes deben ser flexibles, adaptarse fácilmente y estar en un mejoramiento constante. El modelo Lean Canvas es una herramienta que permite fragmentar un modelo de negocio, brindando así un acercamiento a los indicadores, modelos de administración y a la innovación aplicada en productos y procedimientos. Finalmente, el diseño es holístico y multidisciplinar lo cual facilita la resolución de problemas, el planteamiento de procesos, el desarrollo de marcos sobre los cuales se pueden tomar decisiones y la generación de nuevas ideas que surjan desde perspectivas innovadoras (Bucolo, Straker & Wrigley, 2016).

El éxito o fracaso del negocio propuesto depende de su desempeño frente a la competencia. por tal motivo, la estrategia competitiva juega un rol fundamental en la creación de una empresa, esta se define como la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector económico, su objetivo principal es establecer una posición provechosa y sostenible frente a las principales fuerzas de la competencia (Porter, 1998). Con el propósito de crear una estrategia competitiva que permita aprovechar las oportunidades del sector, es necesario analizar el sector para establecer su potencial e identificar las cinco fuerzas de su competencia: “la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes” (Porter, 1998, p.29). A partir de su identificación se contará con la capacidad para entender las implicaciones estratégicas del sector y con base en estas determinar las acciones que la empresa puede desarrollar para obtener la ventaja competitiva; se debe tener en cuenta también el aspecto contingente del mercado y la conexión

que existe entre las 5 fuerzas para evitar obtener un análisis superficial. Del mismo modo, son necesarias cualidades cuantitativas en cada una de las fuerzas para poder analizar la industria de manera satisfactoria (Dobbs, 2014).

El desarrollo de la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter debe llevarse a cabo empezando por la rivalidad entre los competidores; en segundo y tercer lugar se encuentra el poder de negociación con los clientes y proveedores; en cuarto lugar se encuentran los nuevos competidores y finalmente los productos sustitutos. Cada una de estas fuerzas debe llevar consigo las amenazas de la industria, quienes a su vez, conllevan un indicador que presente el nivel, valor o medida de cada una. Para concluir el análisis, se identifican las oportunidades que se relacionan directamente con el negocio y se crean vínculos entre las fuerzas, oportunidades y amenazas en relación con los recursos de la empresa, para así obtener un mejor análisis y desarrollar planes estratégicos que conlleven a la mejora de la competitividad y al aumento de las ganancias (Dobbs, 2014).

Posterior al análisis de la industria, se plantean estrategias competitivas genéricas, con el propósito que se forme una ventaja competitiva sostenida, ya que esta será la que determinará el desempeño de la organización a largo plazo (Porter, 1998). La ventaja competitiva, se define a partir del valor que una empresa crea para sus compradores, y se puede adquirir gracias a los costos bajos o a la diferenciación. Sin embargo, también es posible analizar el índice de utilidad en comparación con el de la industria, la posesión de recursos, habilidades y competencias, las cuales influyen en que la compañía desempeñe de mejor manera sus actividades frente a sus competidores (Salavou, 2015). Cuando una empresa adquiere una ventaja competitiva es muestra del valor que crea para el cliente y de que satisface mejor las necesidades del cliente frente a la competencia (Díaz, 2009).

Para el análisis de las fuentes de la ventaja competitiva, se utiliza la cadena de valor, dado que la empresa es tomada como un conjunto de actividades primarias (gastos en creación de valor para el cliente) y secundarias, la ventaja se encuentra en la forma como se desempeñen dichas actividades y el modo en que se relacionen entre ellas. Dentro de las actividades primarias se destacan los recursos y habilidades con los que cuenta la empresa que trabajan en función de las necesidades y atributos deseados por el cliente. En relación a las actividades de apoyo, se utilizan ciertos criterios para desagregarlas, dentro de estos se encuentran: economías diferentes, potencial de impacto en la diferenciación y la participación de dicha actividad en el costo. La cadena de valor está compuesta también por las necesidades de los compradores, los factores de éxito, las directrices de costo y diferenciación, la identificación de fortalezas y debilidades. Una vez analizadas las actividades de estas etapas, la organización puede rediseñar la cadena de valor o identificar los factores para poder plantear una estrategia y así obtener una ventaja competitiva (Díaz, 2009).

Estas estrategias son planteadas para cada unidad de negocio e incluyen la manera en que deben ser desarrolladas por parte de la empresa, estas responden a la pregunta de cómo crear una ventaja competitiva por cada unidad de negocio que contiene la organización (Salavou, 2015). En un principio, fueron planteados dos tipos básicos de ventajas que pueden obtener las empresas: costos bajos o diferenciación, quienes al ser combinadas con las actividades de la empresa se convierten en estrategias genéricas capaces de lograr que la empresa obtenga un desempeño superior al promedio en el sector, estas son: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque; esta última cuenta con dos enfoques en costo y en diferenciación. Basado en el panorama en el cual se desarrollan las ventajas, se puede optar por tomar la estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación las cuales buscan la ventaja en un amplio rango de segmentos industriales; o por otro lado, las estrategias de enfoque que permiten lograr la ventaja de costo o diferenciación en un segmento estrecho (Porter, 1998).

El liderazgo en costos contempla ser el productor de menor costo en su sector económico, las fuentes de dónde puede obtenerse esta ventaja son variadas y dependen del sector en el que se encuentre la organización, en general, incluyen la implantación de economías a escala, tecnología propia, acceso preferencial a materia prima, entre otros. Las organizaciones que producen a bajo costo deben producir de manera estandarizada y se enfocan en las ventajas de costo absolutas (Porter, 1998).

Por otro lado, la diferenciación busca que el producto sea único en su sector y que cuente con un valor agregado ampliamente valorado por los compradores, esta diferenciación puede estar presente en el producto como tal, los canales de distribución, el enfoque en mercadeo, entre otros factores. Del mismo modo, esta estrategia requiere la elección de los atributos diferenciadores por parte de la organización (Porter, 1998), ya que la lealtad del cliente y la difícil réplica del producto o servicio ofertado crearán que esta ventaja sea sostenible (Kaliappen & Hilman, 2017).

Sin embargo, la elección de una estrategia única puede llevar a un bajo nivel de acción frente a los cambios en el mercado, disminución en la agilidad de la organización y poca flexibilidad al momento de ofrecer productos que se destaquen por sus costos y cualidades. Del mismo modo, la especialización puede dejar debilidades y vacíos en las ofertas del producto, como la omisión de las necesidades del cliente; finalmente, estas estrategias son fáciles de imitar y al implementarlas se puede generar una desventaja frente a aquellos competidores que las combinan de manera que surja un beneficio de las distintas ventajas que se pueden obtener. Estas generaciones de nuevas estrategias se conocen como híbridos (Salavou, 2015).

Las teorías híbridas han surgido a partir de las diferencias entre la teoría y la práctica, en el desarrollo de las estrategias y la consecución de la ventaja las empresas adoptan estrategias competitivas que van más allá de las creadas originalmente. Por lo tanto, el modelo debe ser revisado en relación con el progreso que se esté obteniendo. Este tipo de estrategias permite un

enfoque multidimensional, lo cual dificulta la imitación y brinda un mejor desempeño. Del mismo modo, se caracterizan por tener un enfoque flexible y por brindar opciones estratégicas, de las cuales las empresas pueden obtener varias ventajas competitivas (Salavou, 2015).

Una vez cambien las condiciones de la competencia, surge la ventaja competitiva, en un contexto donde los sectores económicos tienden a ser globales y el desarrollo tecnológico ha producido cambios en sectores completos, el costo deja de ser el único método de competencia y se abre la perspectiva de la competitividad estructural, esta toma en cuenta: la complejidad de los mecanismos por los que se ejercen la competencia en los mercados, es decir las prácticas de diferenciación comercial y técnica; la competencia en los procesos de creación, difusión y adaptación tecnológica; e incorpora la importancia de factores organizacionales e institucionales (Díaz, 2009).

Frente a las estrategias presentadas anteriormente se puede establecer que al adaptar un mecanismo que conlleve el liderazgo en costos será necesario actuar en un marco de costos bajos, alta capacidad para utilizar los recursos, economías de escala, ventajas tecnológicas, innovación en el proceso y outsourcing. Mientras que si se planea obtener una ventaja gracias a la diferenciación se deben tener en cuenta aspectos tales como: características únicas, servicios complementarios, desarrollo de nuevos diseños, marcas atractivas e innovación en el servicio, entre otras características. Sin embargo, también es necesario considerar la orientación del mercado y las estrategias de innovación (Kaliappen & Hilman, 2017). Al optar por un liderazgo en costos, la empresa va a adquirir una orientación hacia sus competidores, lo cual conlleva la innovación en sus procesos y genera beneficios tales como: la generación de cambios que permitan reducir los costos e incrementar la eficiencia interna, los cuales conducen a un desempeño superior y a la ventaja en costos. En cambio, si se opta por la diferenciación, el enfoque va a estar dirigido hacia el cliente, por lo tanto habrá innovación en el servicio; esto implica el desarrollo de cualidades únicas y diferentes que permitan satisfacer tanto las necesidades del cliente como un desempeño superior y una ventaja gracias a la diferenciación (Kaliappen & Hilman, 2017).

La orientación del mercado tiene un impacto directo en cómo una compañía se encuentra con las necesidades de los consumidores y mejorará la manera de satisfacer a sus clientes ya que permite monitorear de manera constante las condiciones del mercado y hacer ajustes al marketing mix (Chang & Chen, 1998). Puede ser categorizada en orientación hacia el competidor y hacia el cliente, estas ofrecen un conocimiento vital del mercado actual para tomar mejores decisiones en pro de un mejor desarrollo del producto (Narver & Slater, 1990 citado en Kaliappen & Hilman, 2017). Por un lado, la orientación al competidor recae sobre la cultura organizacional la cual pretende adquirir habilidades en un largo plazo, mientras que la orientación en el cliente considera las necesidades de los clientes actuales y potenciales, para así generar valor de manera constante, esto implica el ajuste del marketing mix según los deseos del cliente (Kaliappen & Hilman, 2017).

El enfoque en los clientes implica que la empresa sea capaz de construir una relación con su cliente y obtener información de sus clientes, de sus necesidades y preferencias, para así poder tomar decisiones con base en esa información, sin descuidar a sus competidores y las regulaciones pertinentes. Del mismo modo, dentro del desempeño de un producto o servicio en el mercado la cualidad juega un papel determinante, demostrando así la relación positiva que existe entre la calidad y las ganancias de la empresa. La calidad ha sido reconocida como el factor más influyente en una unidad de negocio ya que es capaz de generar más ingresos y una mayor rentabilidad, a largo plazo. Al existir una relación entre la calidad y la orientación hacia los clientes se puede satisfacer (Kaliappen & Hilman, 2017). La relación con los clientes puede ser creada con programas como Efficient Consumer Response (ECR), donde cada uno de los actores de la empresa participe de manera cercana y cooperativa con el propósito de beneficiar al consumidor final, y a su vez adquiere eficiencia en los costos (Chang & Chen, 1998).

Dado que el modelo de negocio no solo involucra aspectos administrativos, es necesario profundizar en los aspectos que impactan la tendencia de los alimentos saludables como son: las etiquetas en los productos, la calidad en el servicio y el comportamiento de los consumidores. A continuación se desarrollarán cada uno de estos aspectos con el fin de complementar las bases teóricas sobre las cuáles se desarrollará el modelo de negocio propuesto.

Por un lado, las etiquetas que llevan los productos que se consumen en restaurantes y supermercados han sido usadas como una estrategia de salud pública para reducir la obesidad y prevenir algunas enfermedades, ya que informan al consumidor acerca de la decisión que acaba de tomar. Es por esto que marcar cada uno de los productos con la información nutricional, el aporte calórico y las características de los ingredientes usados puede considerarse como una estrategia de comunicación. Las personas que tienen restricciones alimentarias causadas por alergias o dietas encuentran que las etiquetas con bastantes números y solamente información cuantitativa no comunican de manera eficiente los componentes de los productos; ya que no hay un estándar en cuanto a la marcación de los productos es importante que todos mantengan la misma estructura ya que se pueden comparar las diferentes opciones (Oliveira et al., 2018).

Sin embargo, más allá de que exista un estándar es necesario que sean simples y fáciles de comprender para que los consumidores no se confundan, los estudios realizados al rededor de este aspecto han demostrado que las personas no comprenden fácilmente la información cuantitativa pero llegan a comprender muy bien las diferencias cualitativas entre los platos, es por esto que sugieren que los restaurantes incluyan una descripción detallada del plato acompañada por símbolos, ya que solamente la información calórica no es suficiente para afectar el comportamiento de las personas al consumir alimentos saludables (Oliveira et al., 2018). En este sentido, entre más descriptiva sea la descripción en cuanto a términos cualitativos el producto será concebido como más saludable.

El impacto que esta estrategia pueda llegar a tener depende de diferentes factores como son el peso, el género de la persona y la edad, sin embargo, los jóvenes (18-24 años), las mujeres y las personas con sobrepeso tienden a hacer uso de las etiquetas y las descripciones de los productos que consumen (Dumanovsky et al., 2010; Pulos and Leng, 2010; Bezerra and Sichieri, 2009; Bollinger et al., 2011; Heathcote and Baic, 2011; Dowray et al., 2013 citados en Oliveira et al., 2018).

Por otro lado, no prestar la atención suficiente a la creación de experiencias saludables entorno a la alimentación puede limitar el éxito del negocio. Una de las principales razones por la que fracasan el 80% de las innovaciones en alimentos saludables es porque solamente comunican los beneficios y los riesgos, más que comunicar la naturaleza de la experiencia asociada al consumo de comida saludable. Esta experiencia construida a partir de servicios como cursos de cocina y bienes de apoyo como recetarios, se debe concebir para crear un vínculo con el cliente de tal manera que surja una experiencia memorable (Pine and Gilmore, 1998 citado en Mahr, Kalogeras & Odekerken-Schröder, 2013).

Innovar, en este sentido, implica la relación con otros actores de la cadena de valor y tomar la acción de alimentarse como una experiencia que involucra las emociones. En esencia la experiencia del cliente es definida por características subjetivas como el sabor y el servicio prestado, por lo tanto las experiencias dependerán siempre del contexto, pero deben siempre aumentar el bienestar del consumidor (Mahr, Kalogeras & Odekerken-Schröder, 2013). Algunos de los factores de éxito que se identifican frecuentemente son los niveles de nutrición, el sabor y las etiquetas nutricionales de los productos; sin embargo, no se puede dejar de lado la experiencia del consumidor, teniendo en cuenta que esta incluye beneficios funcionales, objetivos, experienciales y subjetivos (Belei et al., 2013; Costa and Jongen, 2006 & Pine and Gilmore, 1998, citado en Mahr, Kalogeras & Odekerken-Schröder, 2013).

Para lograr el consumo deseado también se deben tener en cuenta las percepciones y las interacciones que tienen los clientes con otras personas, especialmente, si las personas no contaban con un conocimiento anterior en relación al consumo de alimentos saludables ya que pueden ser influenciados por su entorno, del mismo modo, se recomiendan servicios que puedan ayudar al cliente y crear una comunicación asertiva del producto, como por ejemplo un espacio para que este pueda co-crear su producto e interactuar con algunos de los actores de la cadena de valor (Mahr, Kalogeras & Odekerken-Schröder, 2013). Sin embargo, es importante tener en cuenta que la inequidad en los ingresos es considerada como uno de los principales factores al tomar decisiones relacionadas con la alimentación, ya que los ingresos económicos impactan indirectamente las decisiones en cuanto a la intención de comer de manera saludable (Samoggia et al., 2016).

En cuanto al comportamiento del consumidor, se tiene en cuenta la teoría del comportamiento planeado (Theory of Planned Behavior [TPB]) (Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein,

1980; Fishbein & Ajzen, 2010, citado en Samoggia et al., 2016), esta es usada para estudiar las decisiones relacionadas con la comida y la salud, está compuesta por tres bases: en primer lugar, se encuentran las actitudes y creencias que pueden generar las consecuencias de un determinado comportamiento; las creencias subjetivas de las expectativas de los demás; y finalmente, las creencias percibidas que pueden facilitar o impedir su comportamiento. A partir de estas tres bases se da paso a la intención y posteriormente al comportamiento. En cuanto a las mujeres, se puede concluir que las decisiones están influenciadas por factores presentes en su medio como los hábitos de la familia y preocupaciones económicas (Samoggia et al., 2016).

Finalmente, con base en los estudios desarrollados por Samoggia et al. (2016), las campañas de mercadeo deberían ir dirigidas a afectar de manera indirecta los comportamientos alimentarios, por ejemplo, se puede segmentar el mercado según los ingresos y diferentes maneras de nutrición; lo anterior debido a que la disminución de precios no siempre conlleva a un impacto duradero aunque al inicio sea positivo.

1.2 Marco conceptual

Dado que se pretende obtener una ventaja competitiva en el mercado con un producto innovador, es necesario plantear la perspectiva desde la cual es entendida la competitividad y los factores que conlleva, tales como las estrategias competitivas, la diferenciación, la cadena de valor y el valor agregado del producto. En primer lugar, la diferenciación de un producto se logra en el momento en el cual la empresa se distinga, frente a su competencia, en algún factor valorado por los clientes; puede ser obtenida mediante distintos factores de singularidad, dentro de estos encontramos las decisiones de política, los nexos dentro de la cadena de valor, la oportunidad, la localización, las interrelaciones, el aprendizaje y transferencia, la integración, la escala y los factores institucionales. Este factor diferenciador proviene de una parte de la empresa que realiza actividades concretas que afectan al cliente, por lo tanto su origen se encuentra en la cadena de valor (Porter, 2010).

Según Porter, el posicionamiento y la diferenciación de un negocio en la industria se logra a través de la estrategia competitiva que se decida implementar; tomando acciones defensivas y ofensivas dentro del mercado. Se plantean tres estrategias genéricas; liderazgo en costos, diferenciación de productos y enfoque o concentración de mercado (Porter, 2010).

La cadena de valor es entendida como “una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla” (Porter, 2010, p.88), sin embargo, también puede ser usada para contribuir al diseño en la estructura organizacional y para estudiar el funcionamiento de las actividades individuales que componen la empresa. Por tal razón, la definición de la cadena inicia con las actividades genéricas de la empresa, para así, concluir con la identificación de las actividades individuales (Porter, 2010). “El grado idóneo de

separación se basa en la economía de las actividades y en el propósito con que se analiza la cadena de valor” (Porter, 2010, p.74), sin embargo, se deben tener en cuenta que se deben separar y aislar las actividades que impliquen una economía distinta, que afecten directamente la diferenciación del producto o que puedan representar una porción significativa en los costos de la empresa (Porter, 2010).

La ventaja competitiva surge del valor que la empresa es capaz de crear para cada uno de sus clientes (Porter, 2010) y es aquella que hace que una empresa sea preferida por los clientes, debido a la relación de la organización con el ambiente o con un recurso singular (Amaru, 2009). Por su parte, la competitividad es “una traducción particular de la idea de eficacia” (Amaru, 2009) aplicada en las empresas, estas compiten entre sí por la preferencia de los clientes, por lo tanto, aquella empresa que sea más competitiva será aquella que logre que más personas se conviertan en sus clientes (Amaru, 2009).

Por otra parte, la innovación juega un papel fundamental en la diferenciación, y por consiguiente en la ventaja competitiva de la empresa. La innovación ha surgido a partir de la necesidad de crear nuevas estrategias para poder mantener su crecimiento y sobrevivir, la habilidad de innovar requiere la adaptación, flexibilidad y mejorar constantemente (Bucolo, Straker & Wrigley, 2016), puede representarse en productos, procesos, aspectos administrativos o tecnológicos, entre otros. La innovación es entendida como el desarrollo de un nuevo producto o servicio, nuevos métodos de producción, la selección de un nuevo segmento de mercado, nuevos recursos para abastecer (Kaliappen & Hilman, 2017).

Con el fin de lograr una diferenciación representativa frente a los competidores de la zona, se creó un menú que siguiera los estándares de un plato balanceado y saludable, adicionalmente, se establecieron unos tiempos para el ensamble del producto final (no más de 12 minutos), para que así el cliente no requiera de mucho tiempo, sino que por el contrario, consiga un almuerzo rápido, fácil de cargar y que contribuya a su nutrición.

Al plantear el desarrollo de un producto con características saludables es necesario plantear las características alimenticias de los mismos y plantear conceptos básicos en los alimentos como proteínas, vitaminas y azúcares, entre otros. Los alimentos son considerados como la fuente de energía, necesaria para el buen funcionamiento de nuestro organismo, y de sustancias nutritivas; esta energía tiene su origen en la combustión de los hidratos de carbono o carbohidratos, estos son conformados por los azúcares de las frutas, el almidón de los tubérculos, las verduras de raíz, entre otros alimentos. Como otra fuente de energía está los aceites vegetales, de frutos secos, el aguacate, la mantequilla, la yema del huevo y la grasa del pescado, estos son llamados comúnmente, lípidos o grasas. Los alimentos están compuestos por proteínas, hidratos de carbono, carbohidratos o glúcidos, fibra alimenticia, entre otros componentes (Bizkarra, 2016).

Las proteínas son macronutrientes esenciales para el crecimiento y mantenimiento de la estructura corporal, su calidad es determinada por el perfil y proporción de los aminoácidos que la componen, sin embargo, su calidad puede ser modificada por tratamientos tecnológicos y culinarios. Las proteínas son un componente estructural y funcional de las células, su característica más importante es que contienen nitrógeno en un 16%, son clasificadas según la solubilidad, su composición, forma, las propiedades físicas, funciones, estructura tridimensional, entre otras (Martínez, Muñoz & Martínez, 2006).

Los azúcares más simples son conocidos como monosacáridos y son la glucosa, fructosa, se encuentra en frutas y miel & galactosa, presente en la leche. Los azúcares se unen entre sí formando cadenas según el número de moléculas necesarias, una de sus funciones radica en el almacenamiento de energía o en la conformación de estructuras. Por su parte, la celulosa es la fibra de todas las células vegetales y cuenta con una estructura similar a la del almidón. Una de sus funciones es regular el tránsito intestinal (Bizkarra, 2016). Por otro lado, la fibra alimenticia es la parte comestible de las plantas y está compuesta a base de hidratos de carbono, resistentes a la digestión por las enzimas digestivas y que fermentan parcial o completamente el intestino grueso, existen dos tipos de estas fibras, en primer lugar están las solubles, estas regulan el tránsito intestinal y favorece la eliminación de aquellos componentes no digeridos. En segundo lugar, se encuentran las fibras insolubles que componen las paredes celulares de los vegetales. Finalmente, los lípidos o grasas actúan como fuente de energía en la nutrición del cuerpo humano son utilizadas para almacenar la energía y el calor del organismo; estas cumplen la función de transportar las vitaminas liposolubles y producen una sensación de saciedad por su larga permanencia en el estómago (Bizkarra, 2016).

Por otro lado, las vitaminas son nutrientes necesarios para el correcto funcionamiento del organismo, dado que no son producidas por el mismo, son necesarias para activar la oxidación de la comida, las operaciones metabólicas y facilitan la utilización y liberación de energía. Existen varios tipos de vitaminas: las hidrosolubles, quienes no pueden ser almacenadas; las Liposolubles: vitamina A, D, E Y K, están presentes en leguminosas, frutos secos, cereales y levadura de cerveza (Chazi, 2005).

Para comer de manera saludable y balanceada, el plato debe estar compuesto por aceites saludables, vegetales, frutas, proteína saludable, granos integrales y agua. Los aceites saludables pueden ser de olivas o canola, deben evitarse las grasas trans y la mantequilla, en relación a la proteína, se recomienda limitar las carnes rojas, procesadas y el queso, los granos deben ser integrales y no refinados, finalmente debe acompañarse por una bebida que contenga azúcar (Mattei, 2017). Del mismo modo, una dieta saludable contiene alto consumo de fibra dietaria y dietas bajas en calorías, por lo tanto, la información nutricional es de gran utilidad al seleccionar una comida saludable (Choi, 2016).

Ya que el estilo de vida es un factor determinante en la salud de las personas, puede considerarse este como los patrones del comportamiento de consumo, que reflejan, a su vez, la selección de las personas, la manera en que estas gastan su tiempo y dinero y sus intereses y creencias. Actualmente, el estilo de vida en relación a la comida (Food Related Lifestyle) puede ser medido por los conceptos de valor, entendidos esto como un estándar que guía las acciones de las personas. Por su parte, el valor en la comida puede ser observado desde diferentes perspectivas ya que compone uno de los elementos de la vida diaria de las personas, una de estas maneras se compone por la información de la comida que puede ser fácilmente reconocida en los productos (Choi, 2016).

1.3 Marco contextual

Para el desarrollo de un plan de negocios que ofrezca un producto caracterizado por su composición alimentaria, es necesario analizar el contexto de la salud a escala mundial y nacional, del mismo modo, tener en cuenta las últimas tendencias en el ámbito de los alimentos saludables y las personas que los consumen; lo anterior brindará la información necesaria para la creación de un producto que satisfaga las necesidades del consumidor.

A partir del crecimiento económico, la modernización, urbanización y la globalización en los alimentos la Organización Mundial de la Salud [OMS] ha identificado un aumento en la obesidad de las personas; del mismo modo, las ciudades cuentan con dietas más variadas que las rurales, sin embargo son ricas en grasas y azúcares saturadas (Bernardo, Pacheco, Marino, Fiates & Hartwell, 2015). Por tal razón, se presenta la búsqueda de productos con propiedades funcionales que otorguen un valor nutritivo y otros componentes con actividad fisiológica, este nuevo mercado presenta un “acelerado crecimiento en materia de inversión, producción y consumo” (Acevedo, Fuentes & Gelvez, 2015) en este tipo de mercado, lo cual implica una mejor comprensión, por parte del cliente, al tomar la decisión de compra en relación a las prácticas alimentarias personales. Sin embargo, en Colombia, aunque existe un nivel de aceptación alto, la oferta no ha reaccionado frente a la demanda puesto que la mayoría de consumidores no conoce los beneficios que trae consigo un alimento funcional (Fuentes, Acevedo & Gelvez, 2015).

Desde 1980 hasta el 2016, las tasas de obesidad a escala mundial han sido mayores a dos veces los índices iniciales. En el 2014, el 39% de los adultos tenían sobrepeso y el 13% eran consideradas obesas (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2016), lo anterior ha contribuido a que la sociedad cambie algunos de sus estilos de vida, ya que este es un factor determinante al seleccionar los alimentos para consumir. Como consecuencia, los consumidores están conscientes de la información nutricional y actúan según esta (Choi, 2016). Las tendencias actuales están marcadas por la falta de tiempo y el retorno hacia lo tradicional, esto afecta directamente el tiempo que se tarda recibir, preparar y consumir un producto, factores determinantes en la decisión de compra de los consumidores; Por otro lado, el consumidor quiere saber más acerca de los productos que consume (Pérez, 2016).

Actualmente, existen tendencias alimentarias que deben ser tomadas en cuenta al plantear un modelo de negocio cuyo producto sea un alimento. Dentro de estas tendencias encontramos: My Health, presente en el momento donde los alimentos son personalizados según las características requeridas por el cliente (Serrano, E., Comunicación personal, 5 de mayo, 2017) ; transient food, en el cual el consumo de comida se adapta a los ritmos de vida urbana, lo cual conlleva la disponibilidad de alimentos sin importar el lugar y el momento, estos alimentos deben

suponer un satisfacción instantánea, será tomada en cuenta la calidad y la practicidad del producto (Foodtrendtrotters, 2016), entre otras. A continuación, se desarrollarán las tendencias actuales con el propósito de conocer algunas de las características de los consumidores y de sus hábitos de consumo.

Transient Food o alimentación efímera: nace a partir de la vida actual en las ciudades y por la deslocalización de actividades, lo anterior, promueve la necesidad de adaptarse a un estilo de vida donde el tiempo juega un papel fundamental; esta tendencia busca flexibilizar el consumo de manera que satisfaga a los clientes mientras estos se mueven o desempeñan otras actividades, lo que conlleva al acceso rápido y uso inmediato de los productos, se manifiesta en los productos que son categorizados como snacks y productos *On the go*. Dentro de las características de esta tendencia se encuentra la búsqueda de un estilo de vida activo y saludable, la gratificación instantánea por parte de los clientes, una alta accesibilidad y la disponibilidad de productos y servicios sin importar la ubicación ni el tiempo. Se estima que los consumidores a escala mundial gastaron 347 mil millones de dólares en snacks al año entre 2013 y 2014 (Barañano, Picaza & Riesco, 2016).

Sustainfood o alimentación conciencia, es una tendencia que se caracteriza por el consumo consciente y ético, es decir, un consumo responsable. Las personas que hacen parte de esta tendencia presentan mayor sensibilización hacia la seguridad alimentaria, la salud y el impacto de los hábitos de consumo en el ambiente, por lo cual asumen un compromiso y una responsabilidad en aspectos ambientales y sociales. Lo anterior se ve reflejado en una mayor transparencia por parte de la empresa, economías circulares (crear, usar, disponer, reciclar y utilizar los productos) y en productos y servicios que generen beneficios para su entorno social y natural (Barañano, Picaza & Riesco, 2016).

Better for me o Salud personalizada se genera a partir del anhelo de vivir continuamente en un estado saludable y de bienestar y de la autogestión de la salud, es decir prevenir, conservar, mejorar y monitorizar la salud. Las personas cuentan con una actitud proactiva y responsable frente a la alimentación, por tal razón pretenden lograr un equilibrio entre lo mental, físico y lo emocional. Cada vez más los productos se diseñan para involucrar e incentivar a sus usuarios a trabajar en pro de ese estado de salud óptima. Finalmente, Simple & Smart o Simple e inteligente, tiene en cuenta la compra y el consumo inteligente, la gestión de la información para la toma de decisiones, la influencia de los consumidores y la capacitación y empoderamiento de los mismos (Barañano, Picaza & Riesco, 2016).

Del mismo modo, como consecuencia del aumento de los ingresos y la concienciación de los consumidores por las propiedades saludables los alimentos, el mercado de la comida funcional se ha expandido y se planea que alcance 149 billones de dólares en el 2018 (Degutis, Gineikiene & Kiudyte, 2017). Por su parte, América Latina es reconocida por su potencial como productor y consumidor de alimentos funcionales gracias a los recursos naturales y la diversidad

de plantas y frutos comestibles, aunque el conocimiento de los alimentos funcionales es reciente. Aunque, en Colombia aún no existe un mercado especializado, esta nueva tendencia ha estimulado la creación de nuevos productos y tecnologías puesto que es un negocio atractivo dados los aportes en la salud y en los márgenes de rentabilidad que maneja el sector, alrededor del 60% (Acevedo, Fuentes & Gelvez, 2015).

2. Desarrollo del modelo Lean Canvas

Para poder ilustrar el plan de negocio se usará el modelo Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010), cada uno de los componentes de este capítulo corresponden a una parte del modelo expuesto en la figura 1, estos serán desarrollados en el orden propuesto por los autores. Finalmente, se realizan las especificaciones en cuanto a los aspectos legales y sanitarios que se deben tener en cuenta para la realización del plan de negocios.

2.1 Metodología

El modelo Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010), toma en cuenta tanto las fuerzas internas relacionadas con la operación diaria del negocio, como las externas que afectan y se ven afectadas por las dinámicas del sistema, del mismo modo, la división en bloques (alianzas clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con el cliente, canales de distribución, generación de ingresos, estructura de costos y segmentos de clientes) permite una buena elaboración de procesos e identificar la relación presente entre los stakeholders de la organización (Cosenz, 2017) (ver figura 1). Este modelo permite enfocarse en la fase que se desee, según esta decisión permite ordenar las nueve fases en pro del objetivo, por lo cual puede centrarse en el cliente, en los recursos o en las alianzas (Bucolo, Straker & Wrigley, 2016).



Figura 1. Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Al centrarse los clientes se da paso al descubrimiento de nuevos segmentos de mercado, este puede basarse en investigaciones del mercado actual o en investigaciones desarrolladas en otros mercados, el resultado comprende alternativas de negocio que le permitan a la organización crear valor de nuevas maneras para nuevos mercados. Por otro lado, al centrarse en los costos, la empresa crea la oportunidad para poder crear propuestas de valor distintas, ya que se desarrollan en un ambiente bajo en costos. Cuando un modelo de negocio plantea centrarse en los recursos, debe evaluar los recursos con los que cuenta y las capacidades del negocio, para así, posteriormente buscar la manera de apalancar los mismos de maneras diferentes, este proceso debe ser desarrollado por cada uno de los recursos con los que cuenta la compañía (Bucolo, Straker & Wrigley, 2016).

En relación al enfoque en las asociaciones, este puede ser un conductor de la estrategia de la organización, ya que permite el uso de recursos y capacidades externas a la misma. Esto permite la co-creación de valor y conlleva a estar presente en un mercado más amplio. Del mismo modo, puede mejorar en aspectos de costos y desarrollo de nuevos productos. Finalmente, al centrarse en el precio se fija como objetivo que la empresa pueda ser líder en costos en su segmento de mercado, por lo tanto puede crear canales que sean más eficientes en aspectos de costos, llegar a diferentes segmentos de mercado o proponer la alianza estratégica con empresas que puedan contribuir en una nueva propuesta de valor (Bucolo, Straker & Wrigley, 2016). Finalmente, se ha elegido este modelo ya que ofrece un punto de vista más interno a la organización, desde el cual se puede diseñar la ventaja competitiva y se pueden definir oportunidades para la innovación, la cual puede presentarse en aspectos distintos a los productos y procesos. Del mismo modo, plantea varios escenarios donde es posible probar la viabilidad y el potencial económico de una inversión (Straker & Wrigley, 2016).

Por otro lado, la recolección de información para las investigaciones de marketing del presente trabajo está compuesta por dos clases principales: la comunicación y la observación. La primera se compone por cualquier información que se requiere de los participantes de la investigación, como por ejemplo, encuestas y entrevistas (Lee & Broderick, 2007) . Por otro lado, la observación puede ser tanto cuantitativa como cualitativa y los resultados obtenidos a partir de una observación estructurada pueden generar hallazgos cualitativos que no podrían ser hallados de otra manera, ya que la mayoría de los datos provienen de estadísticas (Boote & Mathews, 1999).

Para usar la observación como una técnica para la investigación de mercado debe cumplirse al menos una de las siguientes condiciones: el fenómeno bajo investigación debe ser fácilmente observable, ocurre bajo un proceso social o una actividad masiva, se da a un nivel inconsciente o los consumidores no están dispuestos a comunicarse. Al encontrarse en las fases

iniciales del proyecto, la observación debe ser realizada por una persona, ya que tiene aptitudes para interpretar las situaciones y por que cuenta con un bajo nivel de estructuración (Boote & Mathews, 1999).

Para la investigación en cuestión, se aplicó la observación ya que el fenómeno es de fácil observación y se realizó durante las fases iniciales del plan de negocios. En este sentido, se realizó una prueba piloto durante los meses académicos del 2017. Esta consistía en vender por lo menos 80 ensaladas semanales a los estudiantes de la Universidad Externado de Colombia para así, llegar a conocer sus comportamientos y necesidades de una manera más cercana.

2.2 Segmentos de clientes

A continuación se desarrollará la segmentación de clientes, para ello se tuvo en cuenta la observación realizada durante la prueba piloto y se realizó una investigación de mercados que permitió conocer las características del mismo. Posteriormente, se identificaron las necesidades de los clientes para así segmentarlos con base en las necesidades y en características psicográficas y demográficas. Finalmente, se realizaron entrevistas a los competidores para definir la participación que se obtuvo en el mercado durante la prueba piloto y el análisis de competitividad durante la misma.

2.2.1 Investigación de mercados

La metodología que se emplea en el presente trabajo de grado es de carácter mixto debido a que es la integración y difusión de los enfoques cualitativos y cuantitativos. Por medio de este se presenta un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación con el fin de realizar inferencias, producto de la información recolectada y analizada (Collado & Baptista, 2014).

El método cualitativo se utiliza principalmente en temas que requieran ser explotados para obtener un entendimiento profundo para poder establecer tendencias. Por otro lado, el método cuantitativo analiza los resultados de una estadística. Finalmente, el método mixto es la combinación de estos dos, lo cual permite una investigación más completa (Collado & Baptista, 2014) acorde con la problemática planteada.

Adicionalmente, se emplea el método de trabajo de campo que consiste en salir a recolectar datos y luego estructurarlos para su análisis (Blaxter, Hughes & Tight, 2005). Según Malhotra (2008) una investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, la cual intenta aportar información que refleje la situación real, es objetiva y debe realizarse de manera parcial. Es indispensable antes del lanzamiento de un producto, puesto que responde las preguntas sobre este o el segmento de mercado al que estaría enfocado dicho producto. Del mismo modo, toda la información recolectada, permite la toma de decisiones. La investigación cuenta con tres fases: la planeación, la implantación y la evaluación. Dentro de estas fases se debe: definir el objetivo, efectuar un análisis situacional y hacer una investigación informal, y si el proyecto lo requiere una investigación formal (Staton, Etzel & Walter, 2007).

En cuanto a la investigación de mercado, se puede desarrollar ante dos situaciones: cuando se requiere identificar problemas que quizás no sean evidentes a primera vista como: mercado potencial, características del mercado, imagen de una marca y participación de

mercado, entre otras. También se realiza para tomar decisiones que resuelven problemas de marketing específicos, por ejemplo: investigación de segmentación o producto, asignación de precios, distribución etc. (Malhotra,2008).

El proceso de una investigación de mercados está conformado por los siguientes pasos:

- Definición del problema, se debe plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de la investigación
- Desarrollo del enfoque del problema
- Definición del enfoque si será exploratorio o concluyente
- Formulación del diseño de la investigación: esquema que expone los procedimientos necesarios para obtener la información: trabajo de campo o recopilación de datos, recolección de datos ya sea en campo o desde una oficina.
- Preparación y análisis de datos: revisión, codificación, transcripción y verificación de cada cuestionario si se encuentran falencias es necesario corregirlas
- Elaboración y presentación del informe.

El proyecto debe estar documentado y tiene que especificar: el enfoque, el diseño de la investigación y los procedimientos utilizados para la recolección y análisis de datos (Malhotra, 2008).

En ese orden de ideas, para el presente proyecto de grado se realizó una investigación de mercado para la identificación de un problema, el tipo de enfoque fue concluyente ya que este se basa en muestras representativamente grandes, es estructurada y más formal (Malhotra, 2008). A partir de la investigación de mercado se pretende lograr los siguientes objetivos por medio encuestas a estudiantes de la Universidad Externado de Colombia:

1. Reconocer los gustos y características que buscan los estudiantes a la hora de elegir su almuerzo.
2. Identificar si para los estudiantes y profesores es importante el aporte nutricional del almuerzo.
3. Conocer si los estudiantes consumen o se interesan por las ensaladas de verduras.

La población estudiada son los estudiantes de la Universidad Externado de Colombia que según Roberto Hinestrosa, decano de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales, es de 13.500 estudiantes (Hinestrosa, citado en, La República, 2015). Para calcular el tamaño de la muestra se realizó una muestra piloto en la cual se indago a 15 estudiantes sobre el presupuesto que tienen para almorzar en la jornada universitaria y si era de su interés que los locales aledaños ofrecieran ensaladas. Esta muestra, arrojó un 80% de casos favorables y con base en un nivel de confianza del 95%, un error permisible del 5%, desviación estándar de 2.604 se calculó que el tamaño de la muestra en EPIDAT 3.1, el cual arrojó un tamaño de 242 estudiantes para la muestra del estudio.

Teniendo en cuenta los objetivos de este instrumento, se formuló la siguiente encuesta que se aplicó a los estudiantes en cuestión.

- 1) **Cuando se encuentra en la universidad, ¿Dónde almuerza la mayoría de veces?**
 - a) Traigo almuerzo de mi casa
 - b) En las cafeterías de la universidad
 - c) En los restaurantes aledaños
 - d) Otro

- 2) **¿Cuál es su presupuesto promedio para almorzar diariamente? (Solamente un valor)**

- 3) **¿Qué características son fundamentales para usted en un almuerzo?**
 - ___ El contenido nutricional
 - ___ La cantidad
 - ___ La calidad del producto
 - ___ El precio
 - ___ Otro

- 4) **¿Para usted es importante el aporte nutricional de su almuerzo?**
 - a) Si
 - b) No

- 5) **¿Cuántas veces consume usted vegetales/verduras durante la semana?**
 - a) Nunca
 - b) De 1 a 3 veces
 - c) De 4 a 7 veces
 - d) Más de 8 veces

- 6) **¿Le interesa que en los restaurantes aledaños de la universidad se ofrezca una línea de ensaladas?**
 - a) Si
 - b) No
 - c) Me es indiferente

- 7) **¿Estaría dispuesto a pagar \$10.000 por una ensalada como esta para su almuerzo**
 - a) Si
 - b) No

Si su respuesta anterior fue no ¿Por qué?

- 8) **¿Con qué frecuencia compraría la ensalada?**
 - a) Ninguna
 - b) 1 vez a la semana
 - c) 2 veces a la semana
 - d) 3 veces a la semana

- e) 4 veces a la semana
- f) 5 veces a la semana

Con base en las respuestas recogidas se construyen las siguientes gráficas que permiten el análisis de las principales variables a estudiar

Quando se encuentra en la universidad, ¿Dónde almuerza la mayoría de veces?

242 respuestas

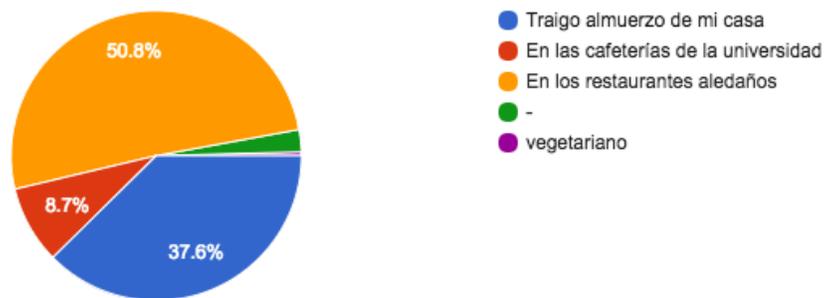


Figura 2. Preferencia en cuanto a los lugares para almorzar

2. ¿Cuál es su presupuesto promedio para almorzar diariamente? (Solamente un valor)

242 respuestas

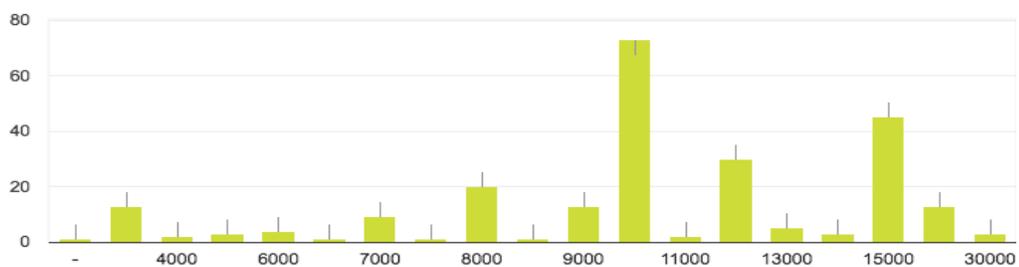


Figura 3. Presupuesto diario de los estudiantes para almorzar

4. ¿Para usted es importante el aporte nutricional de su almuerzo?

242 respuestas

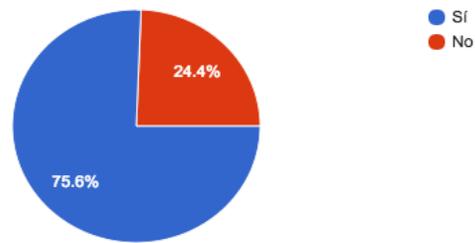


Figura 4. Importancia del aporte nutricional para los estudiantes

5. ¿Cuántas veces consume usted vegetales/verduras durante la semana?

242 respuestas

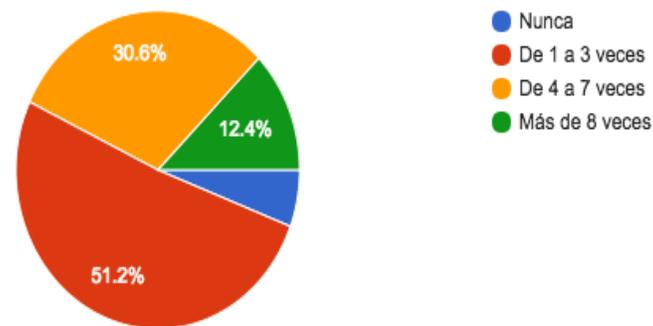


Figura 5. Frecuencia del consumo de vegetales

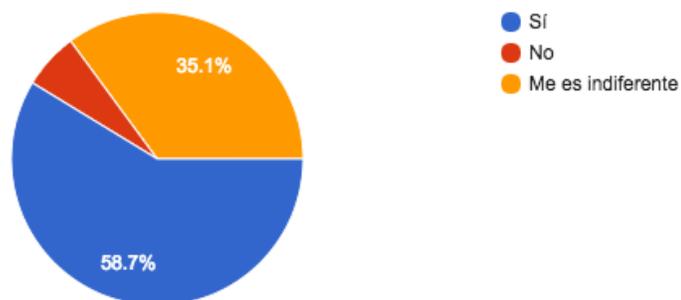


Figura 6. Interés por parte de los estudiantes por una línea de ensaladas en los restaurantes aledaños

7. ¿Estaría dispuesto a pagar \$10.000 por una ensalada como esta para su almuerzo?

242 respuestas

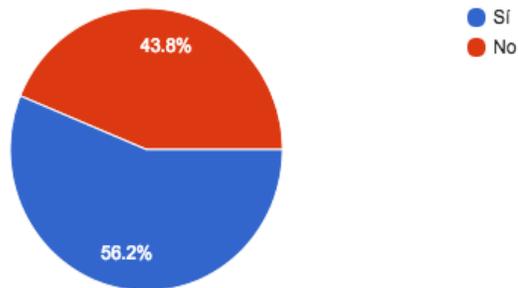


Figura 7. Disposición de los estudiantes por el producto propuesto en el plan de negocios

8. ¿Con qué frecuencia compraría la ensalada?

242 respuestas

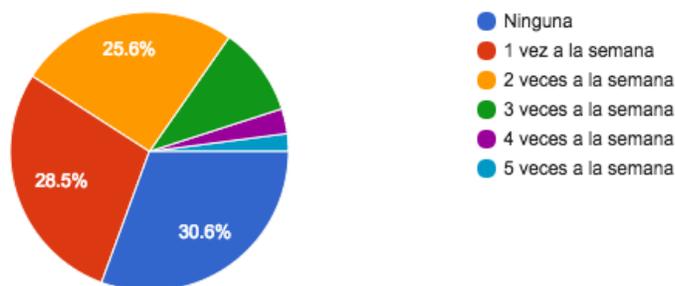


Figura 8. Frecuencia de compra por semana

En los gráficos anteriormente mostrados se analizan las preguntas que se consideran más importantes o que más aportan a la investigación de mercados, los otros gráficos se encuentran en los anexos del presente documento (anexo 3). Al analizar los resultados de la encuesta se pudo identificar que el 50,8% de los estudiantes de la Universidad Externado almuerza en los restaurantes aledaños, seguido de los estudiantes que traen almuerzo de sus casas (37,6%) y tan solo el 8,7% de los encuestados almuerza en las cafeterías de la universidad (ver figura 1).

Al preguntarles a los encuestados sobre su presupuesto promedio para almorzar diariamente, el 30,2% de los estudiantes contestó \$10.000, el 18,6% cuentan con \$15.000 y el 12,4% tiene un presupuesto de \$12.000 (Ver figura 2). A la mayoría de los encuestados sí les interesa el aporte nutricional de los alimentos que consumen (75,6%) y a tan solo a el 24,4% de los estudiantes les despreocupa este tema (ver figura 3). El 51,2% de los encuestados consumen vegetales/verduras de 1 a 3 veces por semana, mientras que el 30,6% de 4 a 7 y tan solo el 12,4%

más de 8 (ver figura 4). Al 58,7% de los estudiantes sí les interesa encontrar en las cafeterías una línea de ensaladas y tan solo al 6,2% no les interesa (ver figura 5). Por otro lado, la mayoría de los encuestados (56,2%) sí está dispuesto a pagar \$10.000 (ver figura 6) por una ensalada como la que se propone en este plan de negocio. Finalmente, al preguntarle a las personas el porque no están dispuestos a comprarla, la mayoría contestaron que el presupuesto para su almuerzo es menor; sin embargo también mencionaron que no es suficiente para ellos puesto que no quedarían satisfechos o que no suelen consumir este tipo de productos.

Al analizar estos resultados se concluye que los estudiantes encuestados sí consumen vegetales/verduras y cuando almuerzan sí les interesa el aporte vitamínico que este les puede contribuir. Los estudiantes cuentan con un presupuesto de \$10.000 a \$15.000 para almorzar y la mayoría de estos sí estaría dispuesto a comprar las ensaladas propuestas a \$10.000 y la consumirían con una frecuencia de 1 a 2 veces por semana. Finalmente, a los encuestados si les gustaría encontrar los restaurantes aledaños una línea de ensaladas a la hora de almorzar.

Adicionalmente, se realizó una entrevista (ver anexo1) a Nancy López, gerente operativa de la cafetería de la Universidad Externado de Colombia durante el año 2017 con el fin de:

- Conocer el interés sobre los productos saludables de los compradores actuales de la cafetería de la Universidad Externado de Colombia.
- Identificar las principales características alimentarias de los estudiantes, profesores y funcionarios de la universidad durante la jornada.

En la entrevista se conoció que el tipo de contrato que tienen con la universidad Externado de Colombia es de concesión. La empresa Seralun S.A.S es la encargada de toda la operación, organización y/o gestión total de las dos cafeterías de la universidad Externado de Colombia.

Nancy afirma que para la empresa es muy importante brindarle a sus clientes una alimentación balanceada, razón por la cual, ofrece para el año en cuestión diferentes opciones como: ensalada César, wrap con verduras y proteína, barra de ensalada en el almuerzo del día, frutas y salpicón. Sin embargo, no ofrecen gran variedad productos saludables ni tampoco los cambian o varían puesto que a pesar de que para la empresa es importante seguir las nuevas tendencias, tienen un factor muy detonante para los estudiantes que es el precio, este factor impide ofrecer alternativas saludables o innovar constantemente en los productos.

En cuanto a las principales características de la operación, se encuentra que los productos que venden actualmente los han establecido a partir de las necesidades que han visto en los estudiantes y han definido que el presupuesto de los estudiantes de pregrado es de \$10.000 y el de los de posgrado de \$20.000, el producto que más venden actualmente es el almuerzo del día y las hamburguesas, sin embargo venden diariamente aproximadamente 35 ensaladas César. Finalmente, el cliente con mayor participación en los ingresos de la cafetería es el de posgrado. A Seralun S.A.S sí le interesaría ofrecer una línea de ensaladas siempre y cuando esta sea diferente a la barra de ensaladas que ofrecen actualmente, además, considera que estas ensaladas no

podrían superar los \$9.200 que es lo que cuesta el menú para almorzar, finalmente estima que podrían vender alrededor de 20 ensaladas al día y cuenta con espacio en los cuartos fríos para conservarlas. En cuanto a las políticas de la empresa, recibe mercancía todos los días y maneja un pago de contado con sus proveedores (N. López, Comunicación personal, 15 de noviembre de 2017).

Por otro lado, los dos competidores que se identificaron en la zona aledaña a la Universidad Externado de Colombia durante el 2017, fueron: el restaurante Parrilla y Ron y el restaurante La Carreta. Por su lado, El restaurante Parrilla y Ron se encuentra ubicado en la calle 12 número 63, tiene una trayectoria de 17 años, ofrece diferentes tipos de productos como: calentados, patacones, caldo de costilla, huevos, carnes a la parrilla, wraps, burros, hamburguesas, ensaladas, entre otros. Atienden aproximadamente a 300 clientes al día (S. Cañón, comunicación personal, 15 de noviembre 2017) donde el presupuesto para almorzar de los estudiantes de pregrado es de \$15.000 y el de posgrado \$20.000. Al entrevistar (ver anexo 2) a Sadi Cañón, dueño y fundador del restaurante sobre sus factores de éxito, contestó que los más relevantes eran: la variedad, el precio, disponibilidad, la calidad y su antigüedad.

Adicionalmente considera que se diferencia de los otros restaurantes cercanos ya que crea sus propias recetas y no intenta imitar ningún tipo de comida internacional. Adicionalmente, comentó que el plato que más vende son los calentados y las carnes, sin embargo, la venta de ensaladas también es un mercado fuerte en este restaurante ya que venden 18 ensaladas al día aproximadamente, lo que abarca un porcentaje de 15% sobre el total de sus ventas diarias. A pesar de su éxito en los calentados y carnes, hace 3 años Sadi decidió incluir en su carta una línea de ensaladas debido a que notó el fuerte movimiento de lo natural y lo saludable y decidió innovar, creando así 4 tipos de ensaladas que varían entre \$10.900, sin proteína animal, hasta \$23.600 acompañada de salmón.

Por otro lado, se entrevistó al dueño del restaurante La Carreta, Hernando Restrepo, este restaurante se encuentra ubicado en el Calle 12 número 22 y lleva 8 años de trayectoria. Considera que sus factores de éxito son la calidad, variedad y precio. Ofrece siete tipos de ensaladas que oscilan entre \$7.800 hasta \$12.400. Finalmente, comenta que al día vende 15 ensaladas en promedio (H, Restrepo, comunicación personal, 21 de noviembre 2017).

2.2.2 Necesidades identificadas

Con base en las encuestas realizadas y en la observación durante la prueba piloto se identificaron las necesidades que predominan en el segmento de clientes al cual se pretende enfocarse. En primer lugar se identificó la necesidad de encontrar restaurantes aledaños a la zona que ofrezcan una línea de ensaladas y productos balanceados en cuanto a sus ingredientes, ya que la mayoría de estudiantes (50.8%) almuerzan en la zona y el 58% muestra interés por una línea de ensaladas. Del mismo modo, se identificó la necesidad que tienen las personas con dietas

especiales en encontrar restaurantes que puedan cumplir con sus requisitos. Finalmente, se observó la necesidad de un servicio eficiente en los restaurantes de la zona ya que el servicio toma mucho tiempo en comparación al tiempo que la gente dispone para almorzar.

2.2.3 Clientes y usuarios finales

La creación de una estrategia de segmentación del mercado es fundamental para la organización. En este sentido, la segmentación implica conocer a los clientes y entregarles lo que ellos necesitan, a parte de propiciar la construcción de una relación entre las dos partes. Dentro de la segmentación de mercados, se debe tener en cuenta las características comunes de los clientes, los comportamientos de mercado, las necesidades del mercado, el comportamiento y las actitudes del segmento de mercado, entre otros factores (Simkin, 2008). Es por esto que se decide realizar la segmentación a partir de características psicográficas, demográficas y de las necesidades observadas durante la prueba piloto realizada.

Durante la observación se identificó que los patrones de compra no dependen del género ni de la edad, sin embargo, sí dependen de factores como la ubicación de las personas durante el almuerzo, la oferta de almuerzos en la zona y las condiciones alimentarias de cada individuo, entre otros factores que serán mencionados más adelante.

Según la metodología propuesta por Simkin (2008) para la conformación de los segmentos de mercado se debe convocar al equipo de trabajo para así definir los grupos de clientes y establecer las principales características por las cuales será segmentado el mercado. Una vez identificado el grupo de clientes actuales, se describen en los términos actuales de la empresa, por ejemplo, territorios geográficos o canales de venta, se analizan las características de cada uno y su comportamiento de compra mediante la identificación de tres aspectos:

- ✓ El perfil del cliente (quién es, dónde compra y sus necesidades)
- ✓ El proceso de compra
- ✓ Los factores que pueden influenciar (opiniones de expertos o de usuarios).

En cada uno de estos aspectos el equipo seleccionado debe ponerse de acuerdo con la caracterización, de esta manera, van a surgir más grupos de clientes pero cada uno será más homogéneo (Simkin, 2008). De acuerdo a la metodología expuesta anteriormente y a la observación de la prueba piloto desarrollada en el 2017, se toman en cuenta los siguientes factores para caracterizar a los segmentos de mercado:

- **La ubicación de su lugar de estudio o trabajo:** puesto que aunque las personas conocieran el producto y contaran con el dinero para comprarlo, el no encontrarse en el lugar de estudio o trabajo impedía la compra.

- **El estilo de vida saludable:** algunas de las personas que consumen ensaladas lo hacen por que estas cumplen con las condiciones de alimentación de cada uno de ellas, por ejemplo, las personas vegetarianas al no contar con opciones de la misma calidad prefieren las ensaladas frente a otras opciones de almuerzo.
- **La rapidez en la atención:** dado que los restaurantes de la zona se congestionan y los estudiantes y trabajadores solo cuentan con una hora para almorzar, se percibe la necesidad de un almuerzo rápido y fácil para llevar
- **La calidad del producto:** la mayor cualidad que perciben los clientes se relaciona con la calidad en los productos.

En la tabla 1 se expone cómo es el perfil del cliente, el proceso de compra y los factores que influyen en la misma a partir de cada una de las características expuestas anteriormente. Sin embargo, durante la creación del plan de negocios se percibe la necesidad de crear otros canales de distribución para así no perder la posibilidad de vender a las personas que no están próximos al punto de venta. Es por esto que se plantea la venta por plataformas en la universidad y zonas aledañas.

Tabla 1

Caracterización de cada uno de los grupos de clientes según la metodología propuesta por Simkin, 2008

	Perfil del cliente	Proceso de compra	Factores que influyen en la compra
Clientes que consumen por su ubicación	<p>¿Quién? Estudiantes de pregrado y postgrado, profesores y personal administrativo</p> <p>Key Customers Values (Necesidades) Buscar un almuerzo que sea rápido y fácil de cargar para los días en los que no cuentan con tiempo</p>	<p>Los clientes se acercan al local para solicitar su ensalada. Es posible que puedan realizar su pedido antes de la hora del almuerzo para que este listo cuando lleguen y no deban esperar mientras se prepara este.</p> <p>El cliente se acerca al punto de venta. Despacho y venta</p>	<p>La ubicación del cliente al realizar la compra.</p> <p>El clima.</p> <p>Disponibilidad de dinero para el almuerzo.</p> <p>Buen servicio.</p>

	<p>suficiente para ir a un restaurante o esperar a que sean atendidos en los mismos.</p>	<p>del producto.</p>	
<p>Clientes que compran por sus condiciones alimentarias</p>	<p>¿Quién? Estudiantes de pregrado y postgrado, profesores y personal administrativo</p> <p>KCV (Necesidades) Encontrar un almuerzo que permita satisfacer las exigencias alimentarias de cada persona.</p>	<p>La mayoría reserva el producto que desean con tiempo de anterioridad, dependiendo del tipo de dieta que requiera. En algunos casos la orden se realiza en el momento de la compra según sus preferencias y la disponibilidad del producto. El cliente se acerca al punto de venta. Despacho y venta del producto.</p>	<p>Condiciones alimentarias presentes en su dieta (por ejemplo, las personas vegetarianas). Problemas de salud asociados a las grasas saturadas, a las harinas procesadas, al gluten, entre otros. Comentarios de otros usuarios. Disponibilidad de dinero para el almuerzo. Disponibilidad de productos en el momento de la compra. Buen servicio</p>
<p>Clientes que prefieren el producto por la rapidez en la atención</p>	<p>¿Quién? Estudiantes de pregrado y postgrado, profesores y personal administrativo.</p> <p>KCV (Necesidades) Evitar la congestión de los restaurantes y acceder a un almuerzo rápido sin necesidad de esperar por una mesa disponible.</p>	<p>Se acercan al punto de venta, eligen el sabor de su preferencia según la disponibilidad del momento o armar su propio sabor de ensalada. Despacho y venta del producto.</p>	<p>Congestión en los restaurantes de la universidad y en los lugares aledaños para comprar el almuerzo. El clima. Disponibilidad de tiempo Disgusto por comer en lugares con gran cantidad de personas. Disponibilidad de dinero para el almuerzo. Practicidad del</p>

			servicio y producto. Buen servicio.
Cientes que lo eligen por la calidad de los ingredientes y por la composición balanceada del producto	<p>¿Quién? Estudiantes de pregrado y postgrado, profesores y personal administrativo</p> <p>KCV (Necesidades) Gracias a la composición balanceada del producto las personas optan por una ensalada</p>	<p>La mayoría reserva el producto que desean con tiempo de anterioridad, en algunos casos ordenan según sus preferencias.</p> <p>El cliente se acerca al punto de venta. Despacho y venta del producto</p>	<p>Opiniones de clientes frecuentes</p> <p>Calidad de los productos (frescura y conservación)</p> <p>Buena combinación de los ingredientes</p> <p>Disponibilidad de dinero para el almuerzo.</p> <p>Buen servicio</p>

Nota: Elaboración propia basada en el modelo propuesto por Simkin, 2008.

Una vez identificadas las necesidades, es necesario precisar acerca de las características de cada uno de los segmentos del mercado, con este propósito se va a hacer uso de la segmentación psicográfica, en cuanto al análisis del estilo de vida, y de la demográfica en cuanto a la edad, el sexo, los ingresos y la profesión (Ciribeli & Miquelito, 2014).

El estilo de vida influye directamente en los hábitos de consumo de cada uno de los individuos y se entiende como el patrón de consumo de una persona donde se ven reflejados sus valores y sus gustos personales. La medición de este aspecto radica en tres conceptos, las actividades, los intereses y las opiniones (Ciribeli & Miquelito, 2014). Con base en la observación durante la prueba piloto y en los segmentos de mercado anteriormente mencionados se identificaron dos tipos de estilo de vida predominantes:

- En primer lugar se encuentra un estilo de vida saludable, donde las personas siguen una dieta, hacen ejercicio y son conscientes de los alimentos que consumen. Por otro lado, los intereses se basan en mantener la salud y el bienestar de cada uno de los individuos a partir de bienes o servicios de consumo. Finalmente, las opiniones están en concordancia con el estilo de vida descrito, a favor de la comida que aporte nutrientes al cuerpo y que sea fundamental para el buen estado físico.
- El segundo estilo de vida corresponde a aquellas personas que trabajan o estudian en la zona de manera habitual y en donde el principal interés es almorzar de manera rápida, y

cómoda, sin alterar la buena alimentación, teniendo en cuenta que la mayoría disponen de una hora para su almuerzo y con una baja oferta a la cual acceder.

El primer estilo de vida corresponde a los segmentos de mercado que presentan la necesidad de un producto que cumpla con sus condiciones alimentarias y con el balance del mismo. Mientras que el segundo está asociado a las personas que consumen el producto debido a su ubicación y a la rapidez en el servicio. Por otro lado, en cuanto a la caracterización demográfica, el sexo resulta indiferente al igual que la edad, puesto que el estilo de vida puede estar presente en varias personas con características diferentes. Del mismo modo, el presupuesto con el que deben contar para su almuerzo diario corresponde a \$10.000 COP o más. Vale la pena resaltar que las anteriores características aplican para todos los segmentos identificados anteriormente.

Una vez identificadas las características de cada grupo de clientes, deben asociarse entre sí con el propósito de crear nuevos segmentos de mercado homogéneos; sin embargo, pocas organizaciones cuentan con los recursos y capacidades necesarias para cubrir la totalidad de segmentos identificados. Por tal razón, es necesario analizar cada uno de ellos en términos financieros, de riesgos y de estrategia corporativa, de esta manera se elegirán los segmentos de mercado (Simkin, 2008).

En cuanto al análisis, se percibe una oportunidad con respecto a las personas que siguen un estilo de vida saludable ya que el consumo podría ser de 4 a 7 veces en la semana, mientras que los segmentos de mercado restantes pueden consumir solamente de una a tres veces a la semana, según la encuesta realizada. En este sentido, pueden crearse al largo plazo cierto tipo de productos enfocados hacia la compra de paquetes de alimentación donde se incluyen las comidas de todo el mes. Por otro lado, el 50,8% de los encuestados consume su almuerzo en los restaurantes aledaños a la universidad lo cual demuestra que los estudiantes deben conocer la oferta de la zona y con base en esta elegir la mejor opción, adicionalmente el 75,6% de los estudiantes respondió que el aporte nutricional del almuerzo es importante y el 58,7% que sí estarían interesados en encontrar una línea de ensaladas en los restaurantes aledaños.

2.2.4 Market Share durante la prueba piloto

El Market Share o la participación de mercado es el porcentaje de mercado de un producto o servicio específico, para hallar ese porcentaje es necesario conocer las ventas totales o las unidades totales vendidas de cada empresa y dividir las en el total de unidades o ventas del mercado, debe ser de un periodo en específico. Una vez obtenido el porcentaje de participación de cada empresa la participación de mercado es un índice de competitividad que muestra el desempeño de la empresa frente a sus competidores en un mercado específico, este índice permite evaluar el mercado y plantear estrategias o tácticas para la mejora (The Economic Times, s.f).

Durante la prueba piloto realizada en el año 2017 se identificaron tres principales competidores: el restaurante Parrilla y Ron, el restaurante La Carreta y la cafetería de la Universidad Externado ya que estos ofrecen ensaladas y presentan una ubicación cercana o en la Universidad Externado.

Al realizar la investigación de mercados se identificó que actualmente 88 estudiantes aproximadamente compran ensaladas al día. Estos las compran en La Carreta (15), Parrilla & Ron(18), las cafeterías de la universidad (35) y la prueba piloto de Ajonjolí (20). La siguiente gráfica muestra el número de ensaladas que vende cada empresa al día, esto se realiza con el fin de identificar la participación de mercado actual de cada una.

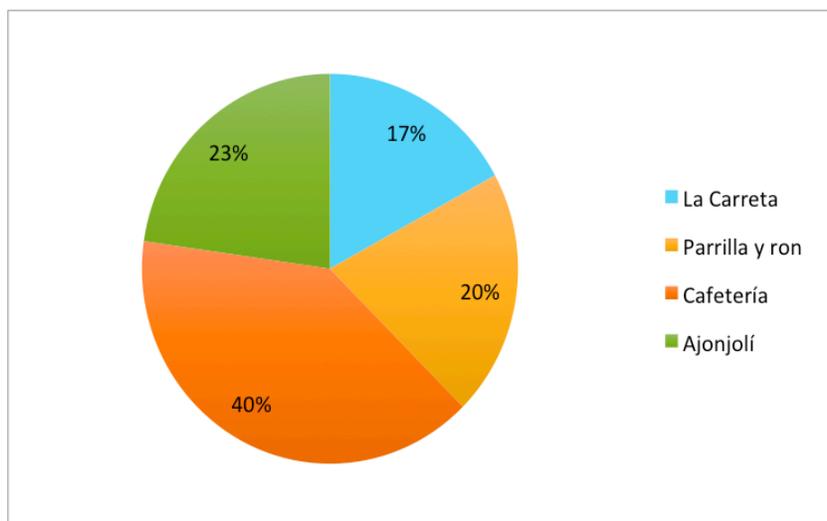


Figura 9. Market Share durante la prueba piloto

Cabe resaltar que esa es la participación del mercado para el año 2017. Actualmente, el restaurante La Carreta no se encuentra en funcionamiento, razón por la cual se propone convertir en clientes reales a los clientes de este lugar, a partir de esta situación se propone la siguiente gráfica:

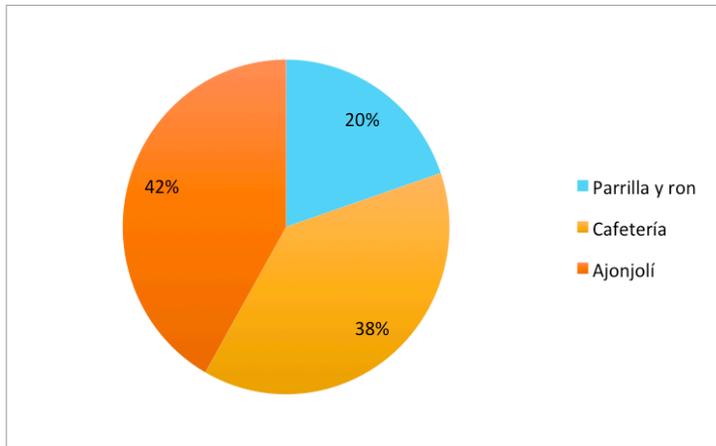


Figura 10. Market Share propuesto

La participación de Ajonjolí, a través de su punto de venta abierto al público se espera que aumente ya que el rango de precios es similar a los productos de La Carreta y los clientes pertenecen al mismo segmento de mercado. Del mismo modo, se hará promoción del producto para posicionarlo entre los clientes de La Carreta. En este caso, la participación diaria para el primer año de operación, sería del 20% para Parrilla y Ron, 38% para la cafetería de la universidad y finalmente 42% para Ajonjolí.

2.2.5 Análisis de competitividad

La matriz de perfil competitivo permite identificar y evaluar las debilidades, fortalezas, estrategias y objetivos de los competidores. Para realizarla se debe identificar quiénes son los competidores, sus factores claves de éxito y que tan fuerte o débil es este competidor para la empresa propia (“Matriz de perfil competitivo, s.f”).

Para poder realizar esta matriz se debe seguir una serie de pasos que se muestran a continuación:

1. Identificar y ubicar en la matriz los nombres de los competidores más cercanos; que se encuentren en el mismo segmento al propio. Se debe incluir el nombre de la empresa propia.
2. Determinar los factores clave del éxito, ubicarlos en la matriz y ponderar el porcentaje que representa cada uno de estos en cada empresa, la sumatoria debe ser igual.
3. Calificar cada uno de los factores para cada competidor y también para la empresa propia.
4. Multiplicar la calificación por la ponderación y el resultado se ubica en la casilla de calificación ponderada.
5. Con el total de la calificación ponderada se determina cual es el competidor más fuerte, menos débil y débil. La empresa que presente la calificación ponderada más alta

será el competidor más fuerte y el de menor calificación ponderada el más débil. (“Matriz de perfil competitivo, s.f”).

Una vez identificados los competidores se define que los Los aspectos a serán: el precio, la calidad del producto, la variedad, la disponibilidad del producto y la rapidez del servicio, a continuación se evaluarán cada uno de ellos con base en las entrevistas.

Según la entrevistas realizadas a los competidores y en relación con los factores de éxito que se establecieron en la matriz se identificó que: en cuanto a la calidad, los clientes buscan alimentos frescos y bien preparados. Por otro lado en relación al presupuesto diario para el almuerzo, aunque es bajo en el mercado estudiantil, los restaurantes siempre buscan brindar la mejor relación en cuanto a la calidad y el precio. La variedad y los diferentes tipos de comidas favorecen notoriamente las ventas, aunque el servicio no sea rápido; los pedidos tardan en promedio 15 minutos. Finalmente, en cuanto a la disponibilidad del producto, los estudiantes suelen encontrar todos los productos sin importar el día de la semana

Con base en lo anterior, Se propone que un factor de éxito determinante es la rapidez del servicio ya que los estudiantes universitarios, la mayoría de las veces, cuentan con poco tiempo para almorzar o se encuentran ocupados realizando diferentes actividades, razón por la cual prefieren alternativas más rápidas que las tradicionales.

A partir de los hallazgos mencionados anteriormente, se realizó la siguiente Matriz de Perfil competitivo (ver tabla 2).

Tabla 2

Matriz del perfil competitivo

Matriz del perfil competitivo							
Factores clave del éxito	Parrilla y Ron			La Carreta		Ajonjolí	
	Peso	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Precio	0,3	3	0,9	4	1,2	4	1,2
Calidad del producto	0,3	4,5	1,35	4	1,2	4	1,2
Variedad	0,2	5	1	3,5	0,7	3	0,6
Disponibilidad del producto	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Rapidez del servicio	0,1	2	0,2	1	0,1	5	0,5
	1		3,95		3,6		3,8

Nota: Elaboración propia con base en (“Matriz de perfil competitivo, s.f”).

A partir de la matriz anterior se construye un vector de comportamiento que va desde cero hasta cuatro, por lo tanto la media es 2; la posición que se debe alcanzar es la del competidor líder o seguidor. En este caso, con base en la prueba piloto se identifica que el competidor líder es Parrilla y Ron, con una puntuación de 3,95; seguido por Ajonjolí (organización planteada en este plan de negocios) con 3,8; finalmente se encuentra La Carreta con 3,6 (Ver figura 7)

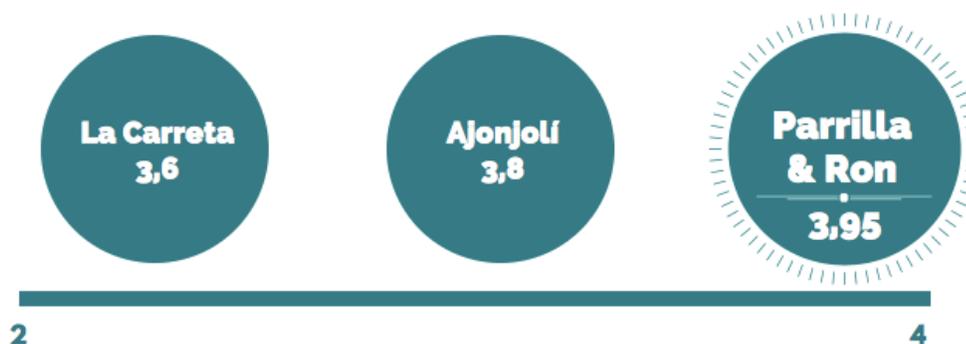


Figura 11. Vector de comportamiento de los competidores analizados.

Elaboración propia

2.3 Propuesta de Valor

Dentro de la propuesta de valor planteada se encuentra la descripción del producto, la manera en que este solucionará las necesidades identificadas y la cadena de valor que está presente en el modelo de negocio. Finalmente, a partir de la cadena de valor y junto con las 5 fuerzas de Porter se crea la estrategia organizacional que conllevará a la ventaja competitiva.

2.3.1 Descripción del producto

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; puede ser un bien, servicio, lugar, una persona o una idea. Una persona no compra un conjunto de atributos sino la satisfacción de sus necesidades o deseos los cuales logra por medio del producto que adquiere. La clasificación de los productos es muy importante ya que mediante esta es posible proyectar programas de marketing eficaces. Existen dos tipos de productos: de consumo y de negocio. Los de consumo, son productos tangibles que están destinados al consumo personal en los hogares y el de negocio se refiere a la reventa de productos (Stanton et al., 2007).

Dentro de los bienes de consumo, que es el tipo de producto al cual está encaminada esta investigación, se encuentran, los bienes de conveniencia que son productos que al consumidor le resulta cómodo obtener sin preocuparse en información adicional, estos suelen presentar bajos precios, al consumidor no le interesa en gran medida la marca y no se ven afectados por la moda o caprichos. Por otro lado, los bienes de compra comparada son aquellos en los que el consumidor requiere comparar la calidad, el precio y el estilo para tomar la mejor decisión. Por su parte, los bienes de especialidad son aquellos donde el cliente muestra una clara preferencia de marca e insisten en ella. Finalmente, los bienes no buscados son productos nuevos los cual el consumidor aún no conoce (Stanton et al., 2007).

El tipo de bien que se va a desarrollar es de compra comparada ya que los estudiantes, profesores y trabajadores cuentan con múltiples ofertas en las universidades y sus alrededores, razón por la cual cada consumidor realiza una comparación de precio, calidad, ingredientes, aporte vitamínico, etc. entre los diferentes productos existentes para luego tomar una decisión. El producto que se espera ofrecer es una ensalada balanceada, estará disponible en varios sabores según las preferencias de los clientes y las condiciones alimentarias de la mayoría de ellos. A continuación se explica cada una de las características propias del producto:

- **Empaque:** la ensalada es empacada en un recipiente vertical en forma de materia con tapa y con capacidad para 800 cc (32 Onzas), el material es propileno transparente, esta característica y la forma del recipiente permite ordenar los productos de manera tal que sean atractivos para el cliente y se vean más provocativos que si estuviesen en un empaque horizontal y mezclados, como la mayoría de ensaladas.

Dentro de este recipiente caben alrededor de 500 gramos de comida en total, y son apilables gracias a la calidad del plástico y a la forma de la tapa del envase.

- **Etiqueta:** Cada uno de los envases debe contar con una etiqueta donde se especifique el contenido de la ensalada y aporte nutricional, al igual que la marca de la organización, el día en el que fue elaborado y la fecha hasta la cual es preferible su consumo.

- **Sabores disponibles:** los sabores que se han propuesto han sido diseñados con base en las preferencias de los clientes, identificadas durante la prueba piloto, las características nutricionales de los alimentos y las tendencias presentes en el mercado (ver figura 10,11, 12 y 13).



Figura 12. Ingredientes ensalada italiana

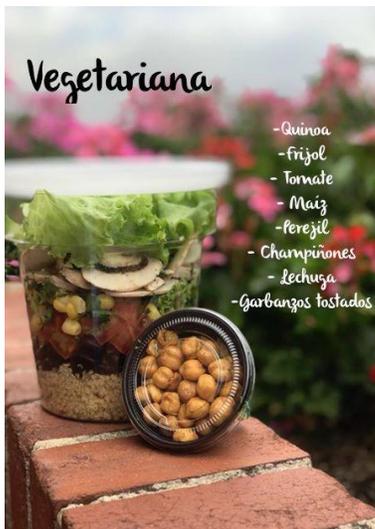


Figura 13. Ingredientes ensalada Vegetariana



Figura 14. Ingredientes ensalada Pollo Grillé



Figura 15. Ingredientes ensalada Mexicana

2.3.2 Solución a las necesidades identificadas

En respuesta a las necesidades identificadas y a los segmentos de mercado analizados, se propone la creación de un producto alimenticio, con los siguientes atributos: balanceado en cuanto a sus aportes nutricionales, producto de calidad con variedad en los ingredientes, fácil de conseguir, por lo tanto los canales de distribución y la rapidez en el servicio hacen parte de los factores determinantes para la adquisición del producto; la facilidad para transportarlo y la presentación del mismo juegan un papel fundamental ya que generan recordación e interés de clientes potenciales, finalmente el servicio al cliente que será personalizado y agradable.

Con base en las características anteriores se da la creación de una ensalada que pueda ser consumida como almuerzo en cualquier lugar, por tal razón el empaque permite que el alimento sea consumido al momento o pueda transportarse a otro lugar; es cilíndrico y alto, lo cual permite que la ensalada pueda ser distribuida por capas de ingredientes, teniendo en cuenta su color y la combinación de sus sabores.

En este sentido, se proponen cuatro sabores principales: pollo grillé, mexicana, veggie e italiana, cada uno de ellos pretende acoplarse a las necesidades y a la personalidad de cada uno de nuestros clientes. Por tal razón hay un sabor vegetariano, para aquellas personas con dietas alimentarias; la mexicana por su parte, está pensada para aquellas personas que si bien no siguen ninguna dieta especial, ni se caracterizan por seguir un estilo de vida saludable, prefieren un almuerzo balanceado, de buen sabor y de fácil acceso frente a otro tipo de almuerzos. Finalmente, la ensalada italiana y la de Pollo grillé se presentan como opciones frente a aquellas personas que no consumen frijoles o carne y que desean variar en sus almuerzos. En caso tal que ninguno de los sabores propuestos sea de la preferencia del consumidor, este estará en capacidad de seleccionar la combinación que desee, siempre y cuando respete el gramaje establecido para cada tipo de ingrediente (proteína, vegetal, carbohidrato, etc.), en ese caso las personas deberán contactarse con anterioridad para que al llegar este lista o solicitarla directamente en el punto de venta.

2.3.3 Recetas estándar

Con base en las características de los productos propuestos anteriormente descritos se ha creado una receta estándar para cada uno de ellos (ver tabla 3-6) Cada una de las subrecetas que están incluyen se han costeadado y se encuentran en los anexos del documento (ver anexo 4)

Tabla 3

Receta estándar ensalada mexicana

Receta		Pax			1
Ensalada Mexicana					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Sub receta arroz integral	60	Gr	\$1,3969	\$83,82
2	Frijol negro	100	Gr	\$6,0000	\$600,00
3	Tomate chonto	30	Gr	\$2,2222	\$66,67
4	Sub receta carne	50	Gr	\$14,4623	\$723,11
5	Nachos	20	Gr	\$14,0000	\$280,00
6	Lechuga	20	Gr	\$6,3025	\$126,05

7	Recipiente ensalada	1	U	\$590,0000	\$590,00
8	Sub receta s. Aguacate	30	Gr	\$9,0732	\$272,20
9	Servilleta doble hoja	1	U	\$0,5455	\$0,55
10	Tenedores	1	U	\$70,0000	\$70,00
11	Chicles motitas	1	U	\$26,9444	\$26,94
12	Bolsa empaque grande	1	U	\$60,0000	\$60,00
Peso total preparación		281	Gr	Costo total ingredientes	\$2.899,34
Peso de una porción		281	Gr	Costo porción inicial	\$2.899,34
Margen de error o variación				0,1	\$289,93
Costo porción final					\$3.189,27
%costo materia prima establecido por gerencia					\$0,35
Precio potencial de venta					\$9.112,21
Precio carta aproximado a múltiplos de:				200	\$10.000,00
Precio real de venta					\$9.259,00
Impuesto					\$741,00
%CMP [Costo de Materia Prima] inicial					\$0,31
% CMP esperado					\$0,34

Nota: En la tabla se muestra la receta estándar de la ensalada mexicana. Elaboración propia.

Tabla 4

Receta estándar ensalada italiana

Receta		Pax		1	
Ensalada italiana					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Sub receta pasta penne	100	Gr	\$1,6514	\$165,14
2	Tomate cherry	50	Gr	\$8,0000	\$400,00
3	Pepino	45	Gr	\$3,1579	\$142,11
4	Jamón rica rondo	50	Gr	\$13,6250	\$681,25
5	Queso mozzarella	25	Gr	\$19,7354	\$493,38
6	Albahaca fresca	3	Gr	\$6,8889	\$20,67
7	Lechuga	10	Gr	\$6,3025	\$63,03
8	Recipiente ensalada	1	U	\$590,0000	\$590,00
9	Sub receta vinagre balsámico	15	Gr	\$24,4513	\$366,77
10	Tenedores	1	U	\$70,0000	\$70,00
11	Servilleta doble hoja	1	U	\$0,5455	\$0,55
12	Chicles motitas	1	U	\$26,9444	\$26,94

Peso total preparación	302	Gr	Costo total ingredientes	\$3.019,84
Peso de una porción	302	Gr	Costo porción inicial	\$3.019,84
Margen de error o variación			0,1	\$301,98
costo porción final				\$3.321,82
%costo materia prima establecido por gerencia				\$0,36
precio potencial de venta				\$9.227,29
precio carta aproximado a múltiplos de:		200		\$10.000,00
Precio real de venta				\$9.259,00
Impuesto				\$741,00
%CMP inicial				\$0,33
%CMP esperado				\$0,36

Nota: En la tabla se muestra la receta estándar de la ensalada italiana. Elaboración propia.

Tabla 5

Receta estándar ensalada Pollo Grillé

Receta		Pax		1	
Ensalada pollo grille					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Quinoa	75	Gr	\$10,00	\$750,00
2	Sub receta pollo grille	70	Gr	\$11,83	\$828,28
3	Zanahoria	25	Gr	\$3,33	\$83,33
4	Maíz dulce congelado	50	Gr	\$24,89	\$1.244,47
5	Tomate cherry	50	Gr	\$8,00	\$400,00
6	Ajonjolí	2	Gr	\$16,00	\$32,00
7	Lechuga	10	Gr	\$6,30	\$63,03
8	Recipiente ensalada	1	U	\$590,00	\$590,00
9	Sub receta vinagre balsámico	30	Gr	\$24,45	\$733,54
10	Servilleta doble hoja	1	U	\$0,55	\$0,55
11	Tenedores	1	U	\$70,00	\$70,00
12	Chicles motitas	1	U	\$26,94	\$26,94
	Peso total preparación	316	Gr	Costo total ingredientes	\$4.822,14
	Peso de una porción	316	Gr	Costo porción inicial	\$4.822,14
	Margen de error o variación			0,1	\$482,21
	Costo porción final				\$5.304,35
	%costo materia prima establecido por gerencia				\$0,58
	Precio potencial de venta				\$9.145,44
	Precio carta aproximado a múltiplos de:		200		\$10.000,00

Precio real de venta	\$9.259,00
Impuesto	\$741,00
%CMP inicial	\$0,52
%CMP esperado	\$0,57

Nota: En la tabla se muestra la receta estándar de la ensalada pollo grillé. Elaboración propia.

Tabla 6

Receta estándar ensalada vegetariana

Receta		Pax		1	
Ensalada veggie					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Quinoa	50	Gr	\$10	\$500,00
2	Frijol negro	100	Gr	\$6	\$600,00
3	Maíz dulce congelado	15	Gr	\$24,889381	\$373,34
4	Tomate chonto	50	Gr	\$2,222222	\$111,11
5	Champiñones	35	Gr	\$13	\$455,00
6	Garbanzo tostado	20	Gr	\$10	\$200,00
7	Lechuga	10	Gr	\$6,302521	\$63,03
8	Recipiente ensalada	1	U	\$590	\$590,00
9	Perejil liso	1	Gr	\$5,555556	\$5,56
10	Sub receta vinagre balsámico	15	Gr	\$24,451250	\$366,77
11	Servilleta doble hoja	1	U	\$0,545455	\$0,55
12	Tenedores	1	U	\$70	\$70,00
13	Chicles motitas	1	U	\$26,944444	\$26,94
	Bolsa empaque pequeña	1	U	\$30	\$30,00
	Peso total preparación	282	Gr	Costo total ingredientes	\$3.392,30
	Peso de una porción	282	Gr	Costo porción inicial	\$3.392,30
	Margen de error o variación			0,1	\$339,23
	Costo porción final				\$3.731,53
	%costo materia prima establecido por gerencia				\$0,41
	Precio potencial de venta				\$9.101,29
	Precio carta aproximado a múltiplos de:			200	\$10.000,00
	Precio real de venta				\$9.259,00
	Impuesto				\$741,00
	%CMP inicial				\$0,37
	%CMP esperado				\$0,40

Nota: En la tabla se muestra la receta estándar de la ensalada vegetariana. Elaboración propia.

A partir de la observación dada en la prueba piloto se realiza también la Ingeniería del Menú (ver anexo 5), este es un método de optimización para la operación gastronómica. Esta es la técnica más popular en la Industria Gastronómica y principalmente se utiliza para conocer la venta de cada producto frente a los otros ofrecidos por el restaurante. En una matriz se ubica cada plato dependiendo de la popularidad y rentabilidad que tengan (Martini, 2007).

Esta matriz, consta de cuatro cuadrantes que son representados por un símbolo: caballo, estrella, perro y rompe cabeza. El eje vertical, precisa la popularidad del plato y la rentabilidad del mismo. Cada plato se ubica en la matriz y se identifica el tipo de producto que es. Las estrellas se presentan cuando existe un gran rentabilidad y alta popularidad. Cuando muestra una alta popularidad y una rentabilidad baja alto el plato es caballo. Los productos perro son aquellos que tienen baja popularidad y baja rentabilidad. Finalmente, Cuando se presenta baja popularidad y alta rentabilidad es un producto perro, presentan rompe cabeza (Martini, 2007).

Esta clasificación permite evaluar los platos y mejorar la posición de cada uno frente al menú. Para la realización de la matriz se debe identificar una serie de datos como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 7

Ingeniería del menú

PLATO	COSTO	PRECIO DE VENTA	GAB	% COSTO	% G.B	RENABILIDAD	POPULARIDAD	PLATO
Mexicana	\$ 3.189,27	\$ 10.000	\$ 6.811	31,89%	68,11%	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Italiana	\$ 3.321,82	\$ 10.000	\$ 6.678	33,22%	66,78%	ALTA	ALTA	ESTRELLA
Pollo Grillé	\$ 5.304,35	\$ 10.000	\$ 4.696	53,04%	46,96%	BAJA	ALTA	CABALLO
Vegetariana	\$ 3.731,53	\$ 10.000	\$ 6.268	37,32%	62,68%	BAJA	BAJA	PERROS

Nota: Elaboración propia. Basada en (Martini, 2007).

Se establecen los platos en la siguiente matriz (ver tabla 8):

Tabla 8

Matriz ingeniería del menú

		RENTABILIDAD	
		BAJA	ALTA
POPULARIDAD	ALTA	 CABALLO	  ESTRELLA
	BAJA	 PERRO	ROMPECABEZAS



Nota: Ingeniería del menú durante la prueba piloto. Elaboración propia.

Según Martini, los perros, en este caso la ensalada Vegetariana, son los primeros candidatos en ser sacados del menú ya que no son populares ni tienen alta rentabilidad. Se cuenta con dos platos estrella que son la ensalada Italiana y la Mexicana, sin embargo, se debe tomar algunas precauciones como: jamás alterar las cantidades de este, ubicarlas en la parte más visible de la carta o utilizar técnicas de venta sugestiva para desviar la demanda. Los caballos como la ensalada de Pollo Grillé, desafortunadamente, no contribuyen equitativamente a la ganancia, para no eliminar estos platos de la carta se puede: aumentar cuidadosamente el precio, cambio en la presentación o rediseñando el producto, reubicar el plato dentro de la carta en un perfil más bajo, combinar el producto con insumos de bajo costo o reducir cuidadosamente la porción (2007).

2.3.4 Cadena de Valor

La cadena de valor consta de dos tipos de actividades: las primarias que son aquellas implicadas en la producción del producto y su venta; por el contrario, las actividades de apoyo son de soporte que se requieren para lograr las actividades primarias, proporcionan insumos, tecnología, capital de trabajo y diferentes funciones de la empresa (Porter, 2009).

La empresa se encuentra en el sector secundario puesto que transforma la materia prima en productos terminados, que en este caso son las ensaladas. Se propone la siguiente cadena de valor en la cual se muestran las actividades primarias y las de apoyo que requiere realizar la empresa para lograr la satisfacción de los clientes y lograr que estos perciban el valor del producto que se propone (Porter, 2009).



Figura 16. Cadena de valor

Las tareas que se desarrollan dentro de cada una de estas actividades se explican a continuación.

Actividades primarias

- **Logística de entrada:**
 - ✓ Compras
 - ✓ Recibo y verificación de materias primas e insumos, en caso de encontrarse en mal estado o deterioros se realizará un proceso de devolución
 - ✓ Distribución y almacenamiento de materia prima en el almacén
 - ✓ Control de inventario de materias primas

- **Operaciones:**
 - ✓ Limpieza de materias primas
 - ✓ Transformación de la materia prima
 - ✓ Preparación de ensaladas
 - ✓ Ensamble de los alimentos
 - ✓ Limpieza
 - ✓ Mantenimiento de equipos y herramienta
 - ✓ Control de calidad

- **Logística de salida:**
 - ✓ Almacenamiento de productos
 - ✓ Toma de pedidos
 - ✓ Entrega de productos

- **Mercadeo y Ventas:**
 - ✓ Publicidad
 - ✓ Promoción
 - ✓ Cotizaciones
 - ✓ Selección de canales
 - ✓ Fijación de precios
 - ✓ Análisis de mercados
 - ✓ Análisis de la competencia

- **Servicio Post-Venta:**
 - ✓ Atención a reclamos o devoluciones
 - ✓ Fidelización
 - ✓ Bases de datos
 - ✓ Satisfacción del cliente
 - ✓ Atenciones personalizadas
 - ✓ Servicios adicionales

Actividades de apoyo

- **Infraestructura:**
 - ✓ Administración
 - ✓ Contabilidad
 - ✓ Costos
 - ✓ Aspectos legales
 - ✓ Planificación
 - ✓ Gestión de la calidad

- **Recurso Humano**
 - ✓ Reclutamiento del personal
 - ✓ Formación y capacitación del personal
 - ✓ Política salarial
 - ✓ Calidad laboral
 - ✓ Motivación al personal

- **Desarrollo tecnológico**
 - ✓ Creación de nuevos sabores
 - ✓ Investigación y diseño
 - ✓ Mejoras en los procesos

- ✓ Inclusión de nuevos productos
- ✓ Aplicación de tecnologías (software)
- **Adquisiciones**
 - ✓ Selección de productos de calidad
 - ✓ Política de compras
 - ✓ Compra de materias primas
 - ✓ Compra de insumos
 - ✓ Rotación de Stock e inventarios

Para alcanzar una ventaja competitiva se hace referencia al uso del valor añadido y a la creación de procesos que involucren la creación de valor (Chernatony, Harris & Riley, 2000). Se enfoca en los procesos que permiten a las organizaciones entregar un mayor valor (tangible o intangible) para sus clientes, de tal manera, que estos sean capaces de identificar dichas características y puedan ser clientes leales (Bloom and Reve, 1990; Hansen, 1972; Schmitt and Simonson, 1997 citados en Chernatony, Harris & Riley, 2000). La cadena para el valor añadido incluye tres actividades primarias y una de soporte, en comparación con la cadena de valor propuesta por Porter. En este sentido se agrega la logística de entrada, el uso del producto y el fin del uso primario, siendo estas actividades primarias y las relaciones externas, como actividad de soporte (McPhee & Wheeler, 2006).

Con base en la logística de entrada, se debe aprovechar la oportunidad de crear y desarrollar más actividades que puedan generar valor, teniendo en cuenta que los proveedores interactúan no solo con el departamento de compras, también tienen una estrecha relación con el departamento de ventas, mercadeo y recursos humanos, entre otros. En cuanto al modelo de negocio planteado, es posible generar valor en las siguientes fases: durante el abastecimiento, el fin del uso primario del producto y en cuanto a las relaciones externas (McPhee & Wheeler, 2006). En cuanto al abastecimiento de la organización, es posible contar con proveedores que permitan la trazabilidad hacia atrás del alimento, de esta manera se puede garantizar la calidad y frescura de cada uno de los productos.

En Relación, al uso del producto, es necesario que la relación vaya más allá de comprar el producto y puedan participar en la creación y mejora de productos, en este sentido, la empresa será capaz de crear una relación con el cliente y gracias a esta interactuar con los mismos y crear valor. El fin del uso primario involucra el valor de capturar los residuos del producto, es decir, lo que aún vale cuando el cliente termina de usar el producto, no se debe olvidar el producto una vez sale de la compañía, ya que puede ser manejado más allá y en este sentido capturar más valor y clientes fieles, dentro de las maneras para agregar valor se encuentra el reciclaje del producto para venderlo como nuevo o usarlo por partes (McPhee & Wheeler, 2006). Dentro del modelo negocio planteado, para reducir el impacto ambiental generado por los envases plásticos, se destinarán canecas especiales para depositar plásticos a lo largo de la universidad, este material

será recogido y entregado a empresas que crean productos nuevos a partir de estos desechos, como por ejemplo: Fidicet (<http://fididet.org>) quien produce ladrillos para la construcción de casas a partir de plástico reciclado.

Finalmente, en cuanto a las redes externas se espera que la organización cree actividades que le permitan construir valor desde estas, por ejemplo, el desarrollo de actividades que impliquen la reputación, innovación o el valor de la marca (McPhee & Wheeler, 2006). En este sentido, se puede realizar un focus group mensual donde se hable con los clientes y sea posible identificar los nuevos sabores que necesitan ser desarrollados, los productos que han superado la popularidad y se encuentran en decadencia o nuevos productos que sean capaces de complementar las ensaladas, por ejemplo: batidos de frutas, postres o snacks saludables.

2.3.5 Ventaja competitiva

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Según Michael Porter, las cinco fuerzas le dan forma a la competitividad del sector y determinan la rentabilidad del mismo. Al identificar estas fuerzas es posible preparar y moldear la propia empresa para que ésta se pueda defenderse y obtener beneficios, por medio de la elaboración de la propia estrategia para alcanzar la competitividad de la empresa. Las cinco fuerzas están compuestas por (2008):

1. Amenaza de nuevos entrantes:

La participación de nuevos entrantes al sector ejercen presión entre los competidores existentes sobre los precios, costos e inversiones de sus servicios o productos. Estos, crean limitantes a la rentabilidad del sector puesto que ofrecen alternativas más atractivas para los clientes, poniendo a las empresas existentes en situaciones de competencia e reacción.

Los actores ya establecidos han creado unas barreras de entrada que les permite obtener ventaja de los nuevos entrantes: las economías de escala por el lado de la oferta, los beneficios de escala por el lado de la demanda, los costos para los clientes por cambiar de proveedor, los requisitos de capital, ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas.

Los estrategas deben estar pendientes de la manera en que los nuevos actores responden a las barreras puesto que de esto dependerá si ellos logran entrar al mercado o no. El desafío para las nuevas empresas, es lograr superar las barreras de entrada (Porter, 2008).

2. El poder de los proveedores:

Los proveedores poderosos toman ventaja sobre los precios y la calidad de los productos o servicios, logrando así, disminuir la rentabilidad del sector. Los proveedores logran ser más poderosos sí: sus ingresos no dependen única y exclusivamente del sector al que le vende, en el

caso tal de que las empresas incurran en costos al cambiar de proveedor, los proveedores ofrezcan productos diferentes o únicos o sí tienen la posibilidad de entrar al sector (Porter, 2008).

3. El poder de los compradores:

Si los compradores se convierten en poderosos, obligan a las empresas a bajar sus precios, exigen mejor calidad y crean rivalidad entre las empresas del sector, reduciendo la rentabilidad del mismo. Se presenta esta situación cuando: existen pocos compradores y estos compran en grandes volúmenes, los productos o servicios son estandarizados o no se diferencian entre sí, los bajos costos sí deciden cambiar de compañía, la posibilidad de inclusión en el mercado y la sensibilidad frente al precio (Porter, 2008).

4. Amenaza de los sustitutos:

Los sustitutos son aquellos productos o servicios que son diferentes a los que ofrece el sector pero de cierta manera podría captar el mismo mercado. Estos siempre están presentes, especialmente hoy en día con la era de la tecnología. La rentabilidad del sector se ve afectada por la participación de sustitutos en el mercado. La amenaza de productos sustitutos es mayor cuando: ofrecen productos o servicios más atractivos por el costo-beneficio que presentan frente a los del sector o cuando el costo del comprador al cambiar de sustituto es bajo (Porter, 2008).

5. Rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad entre competidores perjudica a la rentabilidad del sector puesto y las utilidades de la empresa se ven afectadas cuando la rivalidad es muy alta, por ejemplo: al existir varios competidores de tamaños similares, el crecimiento del sector es lento y presenta altas barreras de salida, se da la competencia por precios. Por esta razón, es necesario enfocarse en aspectos competitivos y metas diferentes (Porter, 2008).

Con el fin de comprender la estructura del sector al que se compite y lograr una posición ventajosa y rentable en el mismo, se identifican las cinco fuerzas del sector de la restauración, centrándose en la zona delimitada anteriormente. En cuanto a la amenaza de productos entrantes, se evidencia que en la zona estudiada, año a año aparecen nuevos restaurantes ofreciendo diversidad de productos para el almuerzo, sin embargo, hasta el 2018 no han abierto ningún restaurante netamente de ensaladas. Actualmente, sí existen opciones vegetarianas, ensaladas en los diferentes restaurantes existentes y han abierto locales de smoothies, batidos funcionales y ensaladas de frutas. Esta zona, al presentar alto ingreso de nuevos restaurantes, requiere de barreras de entrada fuertes para reducir el impacto que estos puedan traer, por tal razón el producto propuesto para el modelo de negocio requiere de una estrategia de diferenciación.

Por fortuna, la materia prima con la que trabaja Ajonjolí es asequible en Colombia y es posible encontrar gran cantidad de proveedores en toda la ciudad, lo cual reduce los riesgos de que estos proveedores adquieran poder. Se pretende crear alianzas con proveedores con el fin de reducir costos y brindar siempre una excelente calidad pero es necesario contar con varios para

reducir los riesgos de la producción de la empresa. Se espera que los compradores no sean poderosos puesto que la mayoría de las ventas se realizarán al detal y al ser el primer restaurante dedicado netamente a las ensaladas se pretende poder influenciar al comprador, adicionalmente se cuenta con tres diferentes segmentos lo cual permite tener varios tipos de clientes y no depender solamente de un segmento en especial.

Este mercado cuenta con gran cantidad de sustitutos puesto que en la zona delimitada existen diferentes tipos de productos de distintas categorías con altos y bajos precios. Es posible encontrar almuerzos desde \$3.500 hasta \$20.000 lo que genera una gran cantidad de sustitutos y la elección de un cliente a la hora de almorzar es difícil ya que cuenta con variedad de opciones, y su compra dependerá de diferentes factores como: su poder adquisitivo, las preferencias alimentarias, disponibilidad de tiempo para almorzar, cercanía y clima. Si bien es cierto que este mercado es complicado por el bajo poder adquisitivo de los estudiantes universitarios, se pretende fidelizar a los compradores a través de la apreciación del costo-beneficio que traen los productos, puesto que actualmente las empresas que venden productos saludables o ensaladas las venden a precios muy elevados y los restaurantes que ofrecen opciones económicas no cumplen con los estándares para una nutrición balanceada. A pesar de que Ajonjolí no tiene hasta el momento un competidor directo, la rivalidad entre los competidores es un punto muy importante principalmente para el segmento de mercado de estudiantes, en el que un menor precio puede ser mucho más atractivo que un almuerzo saludable y balanceado.

Sin embargo, con el fin de evitar la rivalidad con los competidores, se plantea un enfoque de marketing, el cual logre captar gran cantidad de clientes y por medio de la fidelización de estos sea posible posicionarse como un restaurante con productos de calidad asequibles para el mercado. Así mismo, se manejará una política de descuentos en la cual se establece en qué momento un descuento es eficiente y cuando no.

Del mismo modo, Michael Porter plantea que para lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores, es necesario seguir una de las siguientes estrategias genéricas:

- ✓ Liderazgo en costos, la empresa debe lograr ofrecer sus productos a el menor precio existente en el mercado sin afectar la calidad de los mismos.
- ✓ Diferenciación de productos, lograr ofrecer ciertos atributos únicos que se diferencien de las opciones existentes en el mercado
- ✓ De enfoque, se logra a través de la segmentación de mercado mediante la cual la empresa logra satisfacer las necesidades de un mercado en específico (Porter, 2010).

Se plantea que la estrategia que más se acopla para Ajonjolí es la de enfoque ya que por medio de la investigación del mercado y la prueba piloto realizada, se identificaron las necesidades de los estudiantes, profesores y personal administrativo de la Universidad Externado de Colombia, y a partir de estas se diseñó un producto que se satisfaga los requerimientos de

dicho mercado. Adicionalmente, según Porter esta estrategia es conveniente para empresas pequeñas, las cuales no cuentan con gran poder adquisitivo y requieren centrar sus esfuerzos en un segmento específico (2010).

Finalmente, la innovación también constituye una fuente para obtener una ventaja competitiva, Según el Manual de Oslo la innovación es un proceso en red en la que diversos intermediarios agregan ciencia y/o tecnología con el fin de crear un nuevo conocimiento o una nueva combinación con los existentes y así mejorar los resultados. Así mismo, se establecen cuatro tipos de innovación: de producto, la cual se consigue cuando se crea un bien/servicio nuevo o cuando a uno existente se mejora, cambiando sus características, usos o funcionalidades; de procesos, se logra cuando se realizan cambios representativos en las técnicas, equipos, materiales, softwares, etc. la innovación en marketing se alcanza cuando los productos se comercializan de una manera nueva, por ejemplo; cambios en el envasado o slogan, creando promociones, implementación de nuevos canales, entre otros. Finalmente, se innova en organización cuando se cambian los procedimientos y prácticas de la empresa con el fin de mejorar la productividad de la misma (Manual de Oslo, 2006).

La empresa que se pretende crear en este plan de negocios innova de diferentes maneras; primero es un producto nuevo en el mercado, puesto que a pesar que en la zona es posible encontrar ensaladas, no son fáciles de transportar de un lugar a otro y los clientes requieren de 25 minutos aproximadamente para obtener su producto, ya que los restaurantes que las ofrecen son a la carta. Adicionalmente cuenta con un envase llamativo, puesto que al ser transparente es posible organizar los ingredientes de la ensalada de manera vertical lo que hace que los consumidores se interesen en el producto, puedan ver los ingredientes y las cantidades que este posee, comportamiento observado durante la prueba piloto. Finalmente, no existen restaurantes dedicados netamente a la venta de ensaladas, por tal razón no existe una competencia directa en la zona.

Actualmente la tecnología juega un papel muy importante en las decisiones de compra de las personas, con el fin de innovar por medio de la tecnología, se propone la creación de un formato orientado a facilitar y acompañar el cumplimiento de los objetivos de cada cliente. Hoy en día, resulta complicado para la mayoría de las personas saber que comer y en qué horas hacerlo, es por esto que se propone que los clientes tengan la posibilidad de acceder a un control con un especialista en nutrición, el cual podrá definir una dieta que se acomode a sus necesidades, metas y estilo de vida. Como una inversión a largo plazo se propone la creación de una aplicación que tenga la posibilidad de guardar registro de lo que se ha comprado y su aporte nutricional y hacer pedidos a domicilio o para que estén listos cuando lleguen al punto de venta.

Se plantea que el especialista en nutrición sea el encargado de establecer el tipo de dieta que cada persona debe seguir, una vez identificada esta, el cliente crea un perfil en el formato, estableciendo su peso, meta por cumplir, horarios para sus comidas, preferencias alimenticias,

etc. Día a día se seguirá la dieta del cliente y se podrán sugerir cierto tipo de que el cliente podrá conseguir en el punto de venta.

Enfoque de marketing

Es necesario identificar qué tipo de enfoque es el más conveniente para la idea de negocio, ya que de esta manera es posible encaminar las actividades de la empresa y definir las prioridades de comercialización. Existen cuatro enfoques de marketing: de producción; productos o servicios en masa, en el producto; altos estándares de calidad, en ventas; esfuerzos de promoción y estrategias de venta agresivas, en el consumidor; conocer el cliente y sus motivaciones (Porter,1998).

En este orden de ideas se propone un enfoque en el consumidor (ver tabla 9) puesto que la estrategia que se plantea es lograr captar gran cantidad de clientes y fidelizarlos mediante el excelente servicio personalizado que se va a brindar, el cliente puede acceder a asesorías nutricionales cuando lo desee, se ofrecerán planes alimenticios dependiendo de las necesidades de cada cliente y se les va a colaborar en el seguimiento del plan.

Tabla 9

Mapa estratégico

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RETRIBUCIÓN
Posicionamiento	Posicionarse como un restaurante de comida rápida saludable, con excelente servicio al cliente y precios asequibles para su mercado objetivo.	Crear políticas de calidad y servicio.	Desarrollos planes y proyectos en conjunto para beneficiar el Restaurante	Director General	NO APLICA (incluido en el sueldo del director general)	Lograr el posicionamiento del restaurante
		Promocionar el restaurante en la zona y en redes sociales.	Implementar publicidad en las universidades aledañas, entregar flyers en las oficinas y a las personas que transiten por la zona.	Director General y Encargado de atención y venta	Presupuesto de promoción de \$500.000 mensual durante los 2 primeros años de funcionamiento. Salario NO APLICA (Incluido en el sueldo de los encargados)	
Ventas	Aumentar las ventas anualmente en 3%.	Prestar excelente servicio para lograr fidelizar a los clientes y cautivar nuevos.	Realizar capacitaciones y evaluaciones continuas a los trabajadores. Implementar encuestas y buzón de sugerencia para conocer la opinion de los clientes y poder mejorar	Director General y Encargado de atención y venta	Presupuesto de capacitaciones: \$500.000 al semestre. Buzón de sugerencias: \$50.000. Encuestas de satisfacción: \$5.000 al mes. Salario NO APLICA (incluido en el sueldo del Director General).	Incremento en las ventas
		Promocionar el restaurante en la zona y en redes sociales.	Implementar publicidad en Página web, Redes Sociales y emisoras.	Encargado de atención y Ventas	NO APLICA (incluido en el sueldo del encargado de atención y ventas).	
Rentabilidad	Lograr que el restaurante sea rentable financieramente	Establecer una buena estructura de costos y procesos	Rigurosidad con el costeo y los procesos	Director General	NO APLICA (incluido en el sueldo del director general)	Lograr la optimización de las materias primas por medio de la creación de procesos eficientes
		Realizar cambios en la carta del restaurante (si se requiere).	Evaluar continuamente los indicadores de rentabilidad	Director General	NO APLICA (incluido en el sueldo del director general)	Tomar medidas a tiempo al encontrar deficiencia en algún indicador.

Nota: Mapa estratégico de marketing. Elaboración propia.

Plan de Mercadeo

Los objetivos planteados en el mapa estratégico se pretender alcanzar de la de la siguiente manera.

Objetivo:

- ✓ Posicionarse como una empresa dedicada a la venta de productos saludables, reconocida en el sector por sus productos de excelente calidad, el buen servicio al cliente y la rapidez a la hora de entrega.

Meta:

- ✓ Lograr vender 68 ensaladas al día
- ✓ Fidelizar a los clientes

Canal:

- ✓ Redes sociales
- ✓ Flyers
- ✓ Campañas publicitarias en la zona

Público objetivo:

- ✓ Estudiantes, profesores y personal administrativo de universidades aledañas
- ✓ Trabajadores de empresas aledañas

Periodo:

- ✓ Durante los 2 primeros años es muy importante realizar fuertes campañas para lograr el posicionamiento del punto de venta

Presupuesto:

- ✓ Gastos de publicidad y promoción
- ✓ Gastos en plataformas y sistemas que permitan la evaluación continua del producto frente a la satisfacción del consumidor.

Medición:

- ✓ Número de ensaladas vendidas por canal de distribución
- ✓ Número de clientes fidelizados
- ✓ Número de seguidores en Instagram y en Facebook

2.3.6 Estrategia Organizacional

Ya que las empresas se desenvuelven en un entorno volátil y con constantes cambios es necesario contar con estrategias creativas y productivas que permitan afrontar la competencia, la tecnología cambiante y una demanda fluctuante, entre otros factores presentes en el ambiente empresarial (Khoddami & Vagoni, 2016); del mismo modo, es fundamental que mediante estas sea posible reducir el impacto de la incertidumbre mediante la anticipación proactiva del cambio (Oetinger, 2004 citado en Khoddami & Vagoni, 2016). Una estrategia ágil puede definirse como la manera en que son previstos los cambios y riesgos presentes en una organización, su principal característica es la flexibilidad, permitiendo así que la compañía sea estratégicamente adaptable,

así como operacionalmente eficiente ; por su parte, la agilidad implica sensibilidad, capacidad de respuesta y aprendizaje, y la herramienta principal para alcanzarla es la capacidad dinámica de una empresa, la cual abarca las habilidades para comprender, producir y reestructurar sus competencias internas y externas (Khoddami & Vagoni, 2016).

En este sentido se hace necesario tener en cuenta el interior de la organización, para hacer uso de las competencias principales; así como el exterior de la misma con el propósito de entender el ambiente en el que se desarrolla la empresa. Por lo tanto, se definen tres dimensiones de la agilidad estratégica (Figura 8): el cliente y la operación que hacen parte de la dimensión interna; y la agilidad para hacer acuerdos, dimensión externa (Khoddami & Vagoni, 2016).

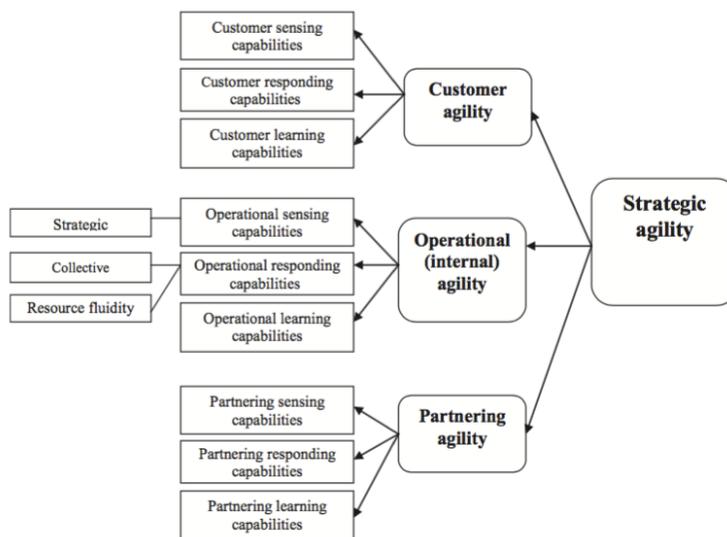


Figura 17. Agilidad estratégica

Tomado de “Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment”, by Khoddami, S. & Vagoni, E., 2016, Foresight. Vol. 18 p.p. 625-648. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/FS-03-2016-0012>

Dentro de la agilidad de los clientes se encuentran las capacidades que la organización tiene frente a estos para sentir, responder y aprender (Khoddami & Vagoni, 2016). En cuanto al cambio presente en los clientes, se propone un método por el cual se estén cambiando continuamente los productos, ya que los clientes que fueron fidelizados durante la prueba piloto identificaron una monotonía en los sabores. Este método consiste en una encuesta web a la cual se accede mediante un código QR presente en la etiqueta de la ensalada, esta encuesta se formula para identificar los ingredientes favoritos de nuestros clientes y las mezclas que podrían corresponder con las tendencias actuales y sus gustos personales, como motivación para contestar la encuesta se brindarán cupones de descuento redimibles o beneficios en la próxima compra.

Una vez que la organización haya percibido las nuevas tendencias y los gustos de los clientes debe desarrollar nuevos sabores que se acomoden a las mismas, lo anterior constituye la capacidad de respuesta frente a las nuevas preferencias de los clientes. Finalmente, los procesos internos deben ser flexibles para poder ajustarse a las necesidades de los clientes, en este sentido podrán variar los procesos de cocción utilizados, la presentación de los aderezos, nuevos ingredientes o procesos, etc.

Por su parte, la agilidad operacional depende además de la capacidad para percibir, responder y aprender, de la fluidez de los recursos y del equipo de trabajo (Khoddami & Vagoni, 2016). Con el propósito de adquirir agilidad estratégica en la compañía se emplearán métodos de mejoramiento continuo, mediante estos será posible identificar las fallas que puedan darse en la organización, sus causas y el desarrollo de soluciones para las mismas. A través de una constante evaluación y de un control permanente, los recursos de la organización van a fluir apropiadamente, al igual que el clima laboral permanecerá estable si todo se desempeña de la manera adecuada.

Finalmente, en cuanto a la agilidad en las alianzas se toman los mismos conceptos: sensibilidad, capacidad de respuesta y aprendizaje (Khoddami & Vagoni, 2016). En cuanto a las alianzas que pueden ser realizadas a futuro, se tendrán en cuenta a los restaurantes aledaños y las cafeterías de cada una de las universidades ya que podrían estar en capacidad de distribuir algunos de nuestros productos y funcionar como un nuevo canal de distribución. Sin embargo, para efectos académicos solamente se tendrán en cuenta las alianzas con los proveedores, las cuales deben garantizar la buena calidad de los productos, en cuanto a frescura y presentación, y una alta capacidad de respuesta para actuar con agilidad frente a imprevistos en la operación.

Lo anterior se desarrolla con el propósito de ser competitivos en el mercado mediante la agilidad estratégica y la capacidad para entender el mercado (Figura 9). Esta última se relaciona directamente con las competencias tecnológicas que tenga la empresa, la previsión estratégica y las características propias para identificar y aprovechar las oportunidades en el mercado (Khoddami & Vagoni, 2016).

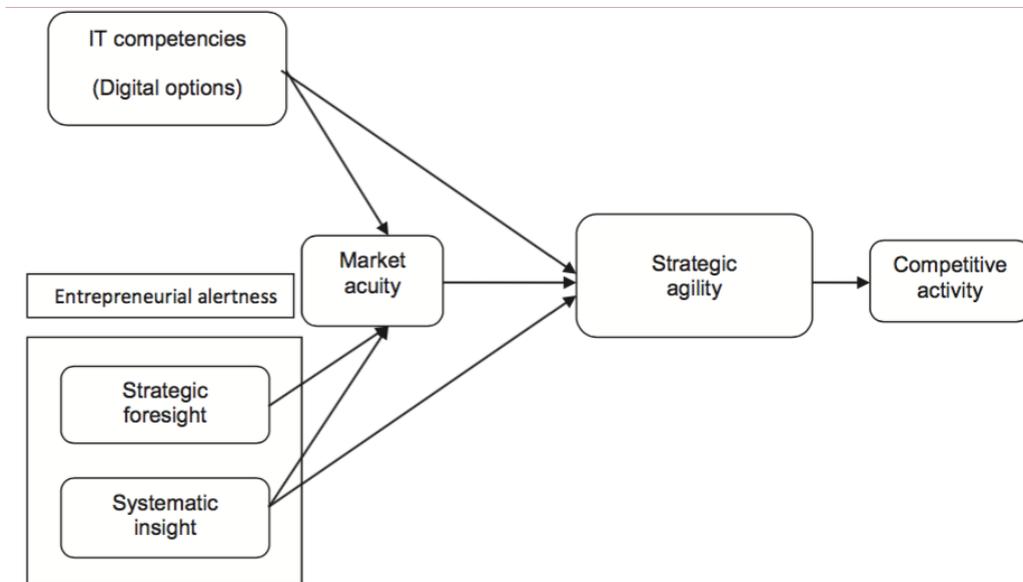


Figura 18. Competitividad a partir del entendimiento del mercad

Tomado de “Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment”, by Khoddami, S. & Vagoni, E., 2016, Foresight. Vol. 18 p.p. 625-648. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/FS-03-2016-0012>

2.4 Relaciones con el cliente

En cuanto a las relaciones con los clientes se espera poder llegar más allá de la satisfacción de una necesidad presente en ellos para así lograr la lealtad de los mismos y la diferenciación frente a la competencia presente en el mercado. Con este propósito, se desarrollarán programas dentro de la organización que permitan enfocar sus productos hacia los clientes. En primer lugar, es necesario establecer una visión de servicio, a la cual aspira la organización y gracias a la cual va a diferenciarse de la competencia, y la manera en la cual va a ser comunicada a los clientes, empleados y aliados. Posteriormente, se debe generar responsabilidad y compromiso frente al servicio prestado, mediante la identificación de las principales falencias que existen entre la visión establecida y el servicio que se presta actualmente y los recursos disponibles para generar el cambio. Una vez se establecen los criterios anteriores, se establece la probabilidad de éxito, y los riesgos y beneficios que se asocian al proyecto, a partir de este análisis será posible definir si la empresa puede o no estar enfocada hacia sus clientes (Donovan & Samler, 1994).

En caso de que la respuesta sea afirmativa, se debe identificar cuál es la necesidad en particular que se espera satisfacer para cada uno de los segmentos de mercado, cuáles son las principales características de las relaciones con los clientes en cada uno de estos segmentos y cómo la organización alcanza el éxito en cada uno de ellos. Una vez identificada la necesidad se establece un indicador que permita medir qué tan bien la empresa está satisfaciendo a sus clientes en los términos del negocio, y por consiguiente un mecanismo mediante el cual se pueda obtener el punto de vista del cliente efectivamente (Donovan & Samler, 1994).

Una vez se han recolectado los resultados de los instrumentos diseñados anteriormente, se plantea la manera en cómo la organización va a responder frente a la retroalimentación hecha por sus clientes, es decir, los datos deben ser analizados; en este sentido, la organización debe delegar a una persona que analice los resultados y un responsable del mejoramiento que debe tener el producto o servicio ofertado. Una vez realizados los cambios para mejorar el servicio, se debe identificar: un medio por el cual los clientes puedan conocerlos y los impactos que estos generan tanto en los clientes como en los empleados de la organización. Finalmente, se debe establecer una nueva visión y los recursos que son necesarios para llegar a lograrlo; en esta última fase es necesario analizar el desempeño y la capacidad para poder continuar los cambios y de esta manera ofrecer servicios que son mejorados constantemente (Donovan & Samler, 1994).

Dentro de las relaciones con los clientes se incluye la estrategia diseñada para los mismos, esta incluye la evaluación constante de los productos para saber si están satisfaciendo al cliente y son de su agrado. Esta se hará mediante encuestas que desarrollaran los clientes al adquirir el producto, son virtuales y una vez realizada podrá ser redimible por un cupón. Del mismo modo, la organización debe estar monitoreando las nuevas tendencias y los gustos de los consumidores para crear nuevos sabores y evitar que los clientes no gusten más del producto. es importante aclarar que las actividades anteriormente mencionadas se encuentran enmarcadas en la estrategia corporativa de la organización.

2.5 Canales de distribución y comunicaciones

La distribución juega un papel muy importante en el marketing ya que mediante esta es posible hacer llegar el producto a su mercado objetivo. Es indispensable un buen estudio para poder asignar cuántos y cuáles van a ser los intermediarios puesto que una mala asignación podría afectar gravemente los costos del producto. Para lograr tal fin, son necesarios los canales de distribución y del diseño de este dependerá la efectividad con la que la empresa comercializa sus productos. Para el diseño del canal de distribución se requiere la toma de cuatro decisiones: especificar la función de la distribución; diseño de una estrategia de canal dentro del contexto de toda la mezcla del marketing, seleccionar el tipo de canal; elegir uno existente o crear uno propio, determinar la intensidad de la distribución; número de intermediarios que se emplearán, selección

de los miembros específicos del canal; elegir a las compañías específicas que van a distribuir el producto (Stanton et al., 2007).

Para la selección del tipo de canal es necesario conocer los existentes para identificar cual de estos cumple con los requerimientos adecuados para la empresa. Como el producto desarrollado es un bien de consumo, nos basaremos exclusivamente en la distribución para este tipo de producto. Dentro de la distribución de los bienes de consumo, existen cinco canales de amplio uso (Stanton et al., 2007):

- Productor – consumidor
- Productor – detallista – consumidor
- Productor – mayorista – detallista – consumidor
- Productor – agente – mayorista – consumidor
- Productor – agente – mayorista – detallista – consumidor

Para la determinación de la intensidad de la distribución se debe definir cómo será la venta del producto: distribución intensiva, el productor vende su producto a través de todo punto de venta que esté disponible y el consumidor pueda encontrarlo fácilmente; distribución selectiva, el productor vende su producto a varios detallistas y mayoristas pero no a todos los que pudiera haber, se evidencia principalmente en bienes de consumo de compra comparada; finalmente la distribución exclusiva el productor vende su producto a solo un intermediario bien sea mayorista o detallista (Stanton et al., 2007).

Para el producto a desarrollar se proponen dos canales directos: productor– consumidor, por medio de la creación de un punto de venta; del mismo modo, se podrá acceder a las ensaladas mediante plataformas digitales para pedir comida a domicilio en la ciudad. Como se observa en la tabla 10, se espera que las ventas directas tengan una participación del 55,8% por su parte, las plataformas digitales tendrán un 44,1%. En cuanto a la distribución mediante plataformas digitales, se presupuesta pagar un 20% de comisión frente a los ingresos recibidos por dichos canales, el costo fue obtenido como un promedio de lo que cobran este tipo de distribuidores como Rappi, Uber Eats y Domicilios.com.

Tabla 10

Ventas diarias según el canal de distribución

	Ventas directas	Plataformas digitales	Total diario
Méxicana	14	12	26
Veggie	8	6	14
Pollo Grillé	8	6	14
Italiana	8	6	14
Total	38	30	68

Nota: Ventas diarias según el canal de distribución. Elaboración propia.

La estrategia de distribución que se va a implementar en la empresa es selectiva ya que esta no intenta vender a un sector muy amplio si no que segmenta su mercado y se ubica en alguna zona específica, tal y como se pretende implementar en Ajonjolí; que vende productos para unos segmentos en específico. Adicionalmente, se pretende que con el paso del tiempo el restaurante sea exitoso y sea posible abrir otros puntos de venta. Cabe aclarar que en un primer momento solo se contará con un canal de distribución pero con el paso del tiempo y dependiendo del éxito del modelo de negocio, se pretenderá implementar otros canales para que las personas puedan encontrar las ensaladas en detallistas y mayoristas.

2.6 Flujos de Ingresos

Los ingresos se han presupuestado con base en los resultados de la prueba piloto realizada durante el 2017 y en la participación del mercado que se espera obtener. En este sentido, se presupuesta una venta diaria de 68 ensaladas para el primer año, compuesta por 26 ensaladas mexicanas, 14 vegetarianas, 14 Italianas y 14 de pollo grillé. Sin embargo, como se apreció durante la prueba piloto, la cantidad de ensaladas vendidas varía según el día de la semana. Por ejemplo, los viernes solamente se vende la mitad de la producción diaria, la cual se vende en su totalidad cualquier otro día de la semana; por tal razón las cantidades varían según el mes del año y los días hábiles del mismo, para el primer año la distribución por mes y por tipo de ensalada se muestra en la siguiente tabla (ver tabla 11):

Tabla 11

Unidades presupuestadas para el primer año por tipo de ensalada

	Méxicana	Veggie	Pollo Grillé	Italiana	Total
Enero	455	245	315	315	1330
Febrero	468	252	324	324	1368
Marzo	481	259	333	333	1406
Abril	520	280	360	360	1520
Mayo	533	287	369	369	1558
Junio	364	196	252	252	1064
Julio	416	224	288	288	1216
Agosto	559	301	387	387	1634
Septiembre	494	266	342	342	1444
Octubre	546	294	378	378	1596
Noviembre	481	259	333	333	1406
Diciembre	312	168	216	216	912

Nota: Se muestran las unidades presupuestadas para el primer año y según el tipo de ensalada. Elaboración propia.

La proyección de ensaladas vendidas durante los primeros cinco años de operación se aprecia en la tabla 12 según el sabor de cada ensalada:

Tabla 12

Unidades presupuestadas para cada año por tipo de ensalada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	14.722	15.605	16.542	17.534	18.586
Mexicana	5.629	5.967	6.325	6.704	7.106

Italiana	3.031	3.213	3.406	3.610	3.827
Pollo Grillé	3.031	3.213	3.406	3.610	3.827
Veggie	3.031	3.213	3.406	3.610	3.827

Nota: Se muestran las unidades presupuestadas para los primeros cinco años de operación y según el tipo de ensalada. Elaboración propia.

Para la proyección realizada se ha tomado el 5% de crecimiento anual en cuanto al precio de cada ensalada y un crecimiento en las unidades vendidas del 6 %, calculado sobre el año inmediatamente anterior. Con base en las unidades que se esperan vender y el precio de venta anual, se presupuestan los ingresos anuales y el costo de venta (ver tabla 13 y 14). Cada ensalada tendrá un precio de venta equivalente a \$10.000 COP, durante el primer año e incluye el impuesto al consumo equivalente al 8%; este precio de venta se ha elegido con base en la aceptación del mismo durante la prueba piloto y por su coherencia con el presupuesto de la mayoría de estudiantes para su almuerzo.

Tabla 13

Pronóstico de ventas y costos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	14.722	15.605	16.542	17.534	18.586
Mexicana	5.629	5.967	6.325	6.704	7.106
Italiana	3.031	3.213	3.406	3.610	3.827
Pollo Grillé	3.031	3.213	3.406	3.610	3.827
Veggie	3.031	3.213	3.406	3.610	3.827
Costo por unidad Materia prima					
Mexicana	\$3.189	\$3.318	\$3.453	\$3.592	\$3.738
Italiana	\$3.322	\$3.457	\$3.597	\$3.742	\$3.894
Pollo Grillé	\$5.304	\$5.519	\$5.742	\$5.975	\$6.217
Veggie	\$3.732	\$3.883	\$4.040	\$4.204	\$4.374
Costo total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mexicana	\$17.950.881	\$19.798.565	\$21.836.431	\$24.084.055	\$26.563.027
Italiana	\$10.068.982	\$11.105.382	\$12.248.459	\$13.509.193	\$14.899.694
Pollo Grillé	\$16.076.424	\$17.731.170	\$19.556.240	\$21.569.163	\$23.789.277
Veggie	\$11.311.692	\$12.476.004	\$13.760.160	\$15.176.493	\$16.738.609
	\$55.407.979	\$61.111.122	\$67.401.290	\$74.338.905	\$81.990.608
Total Unidades	14.722	15.605	16.542	17.534	18.586
Ingresos anuales	\$147.220.000	\$163.855.860	\$183.612.195	\$205.149.409	\$228.610.085
Costos anuales	\$55.407.979	\$61.111.122	\$67.401.290	\$74.338.905	\$81.990.608
% Costo materia prima	37,64%	37,30%	36,71%	36,24%	35,86%

Nota: Se muestran las unidades presupuestadas, ingresos y costos esperados para los primeros cinco años de operación y según el tipo de ensalada. Elaboración propia.

Tabla 14

Ingresos presupuestados anualmente

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	\$147.220.000	\$163.855.860	\$183.612.195	\$205.149.409	\$228.610.085
Precio de venta	\$10.000	\$10.500	\$11.100	\$11.700	\$12.300

Nota: Se muestran los ingresos esperados para los primeros cinco años de operación. Elaboración propia.

2.7 Actividades clave

Dentro de las actividades clave se incluyen las acciones más importantes que una empresa debe desarrollar para que su modelo funcione, estas comprenden las actividades de producción, venta y soporte (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Por su parte, las actividades de producción incluyen la “fabricación de los productos; el diseño, el desarrollo y la prestación de servicios; y la solución de problemas” (Osterwalder & Pigneur, 2012). Las actividades de venta se relacionan más con la promoción y publicidad, mientras que las de soporte ayudan a que la organización funcione correctamente aunque no se relacione de manera directa con las dos actividades anteriores (Osterwalder & Pigneur, 2012).

En cuanto a los procesos pueden ser definidos como “secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación” (Zaratiegui, 1999) que parten de unas entradas para finalizar en resultados programados. En la clasificación de los procesos se encuentran los estratégicos, operativos y de apoyo. En primer lugar los estratégicos definen y controlan las metas de la empresa, sus políticas y estratégicas. Estos procesos son gestionados desde la dirección de la compañía; los procesos operativos están destinados a desarrollar políticas y estrategias que permitan brindar el servicio deseado a los clientes. Finalmente los procesos de apoyo no se relacionan directamente con las acciones de la organización pero influyen en los procesos operativos de manera directa (Zaratiegui, 1999).

En relación al plan de negocio planteado, se seleccionaron como principales procesos: la solicitud de materia prima, el recibo y la requisición de materia prima (apoyo), el proceso de venta, de gestión contable (estratégicos) y el proceso de ventas y de resolución de quejas y reclamos (apoyo). En este sentido se ha realizado el flujo de procesos de cada uno de ellos.

Flujos de procesos

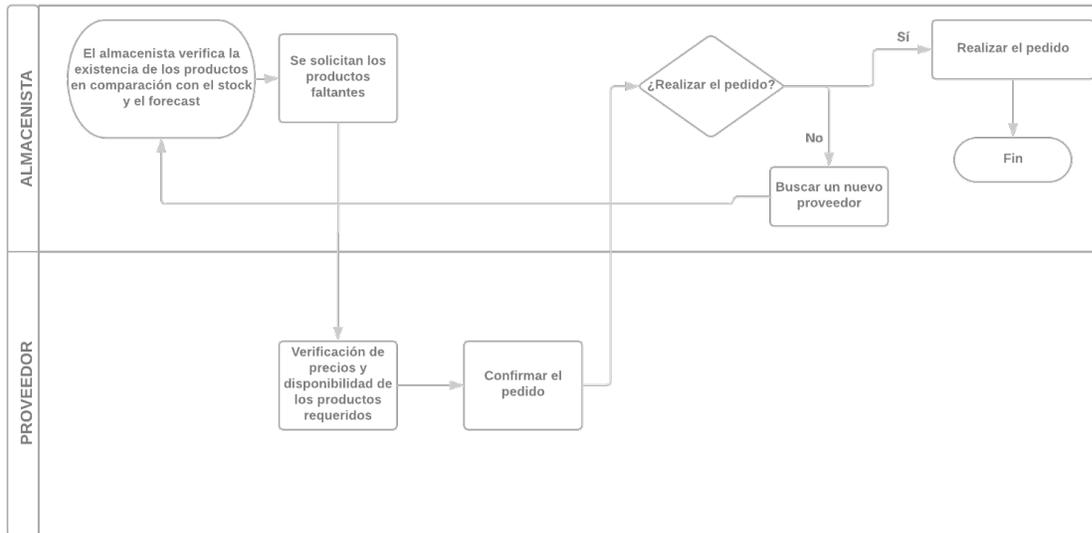


Figura 19. Solicitud de materia prima

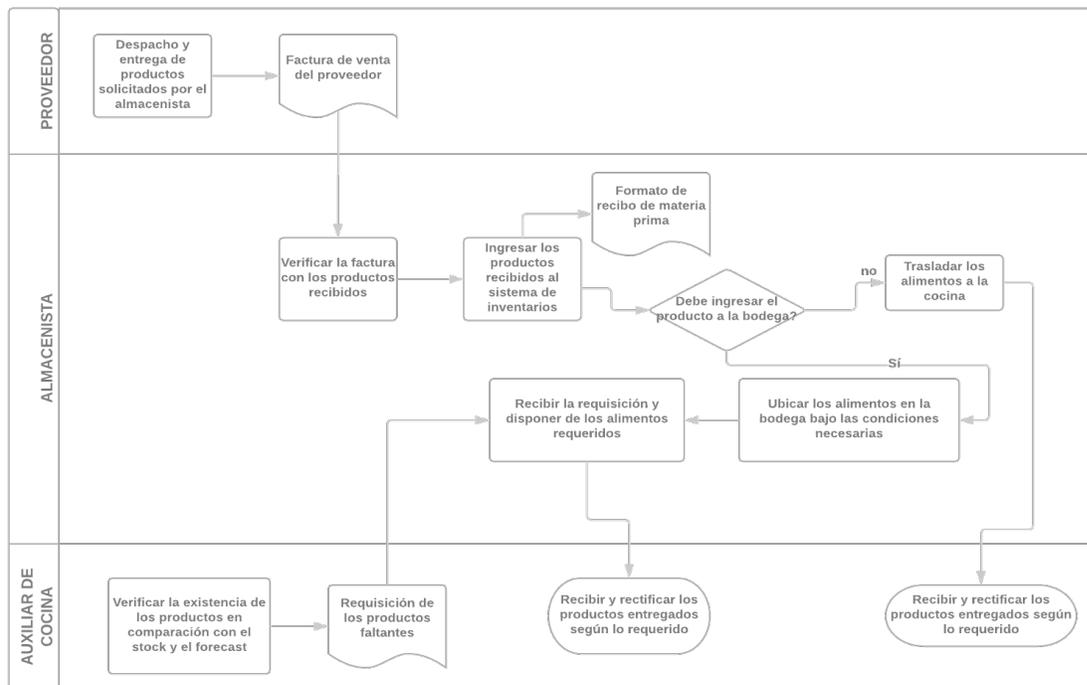


Figura 20. Recibo y requisición de materia prima

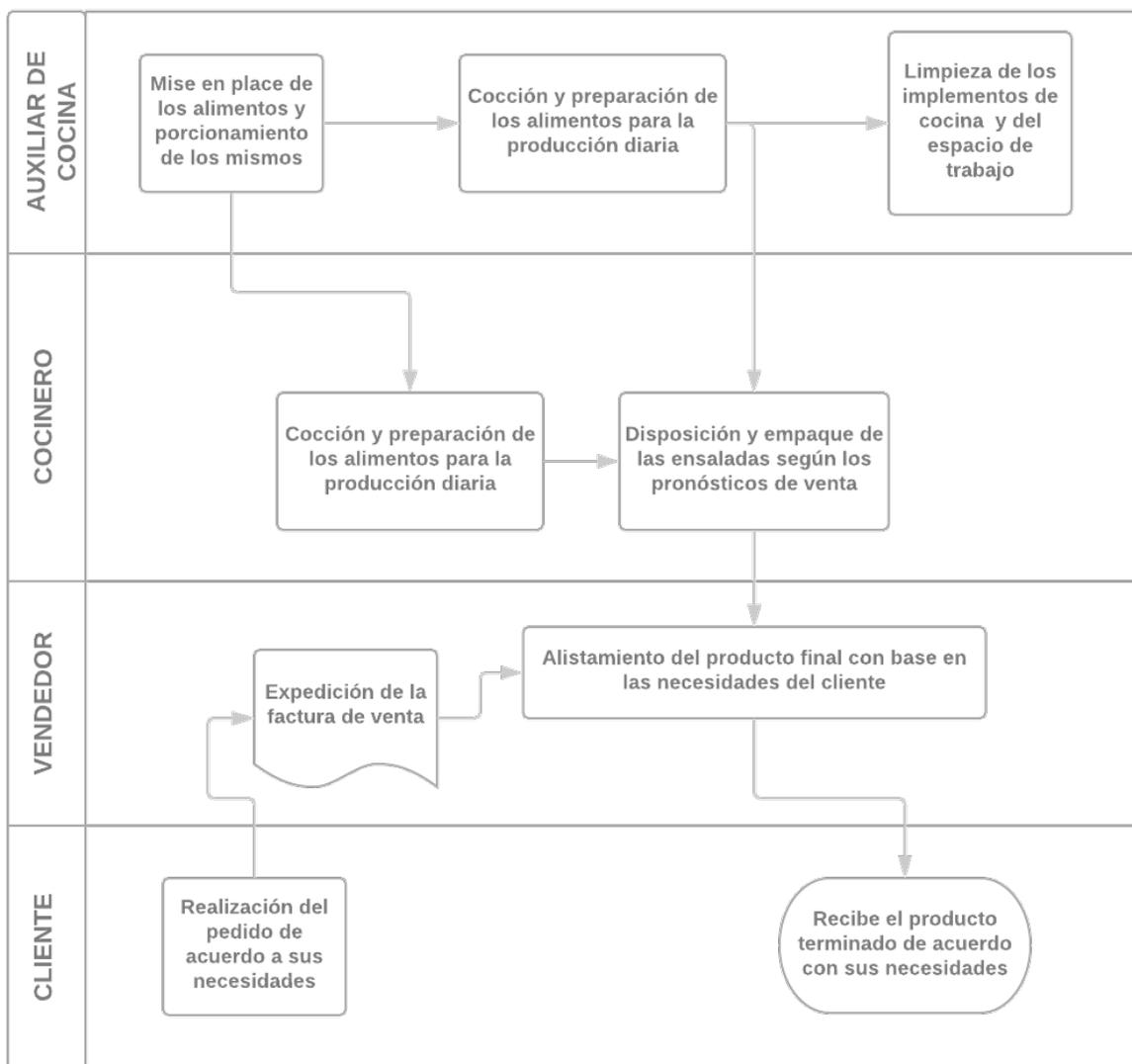


Figura 21. Operación diaria

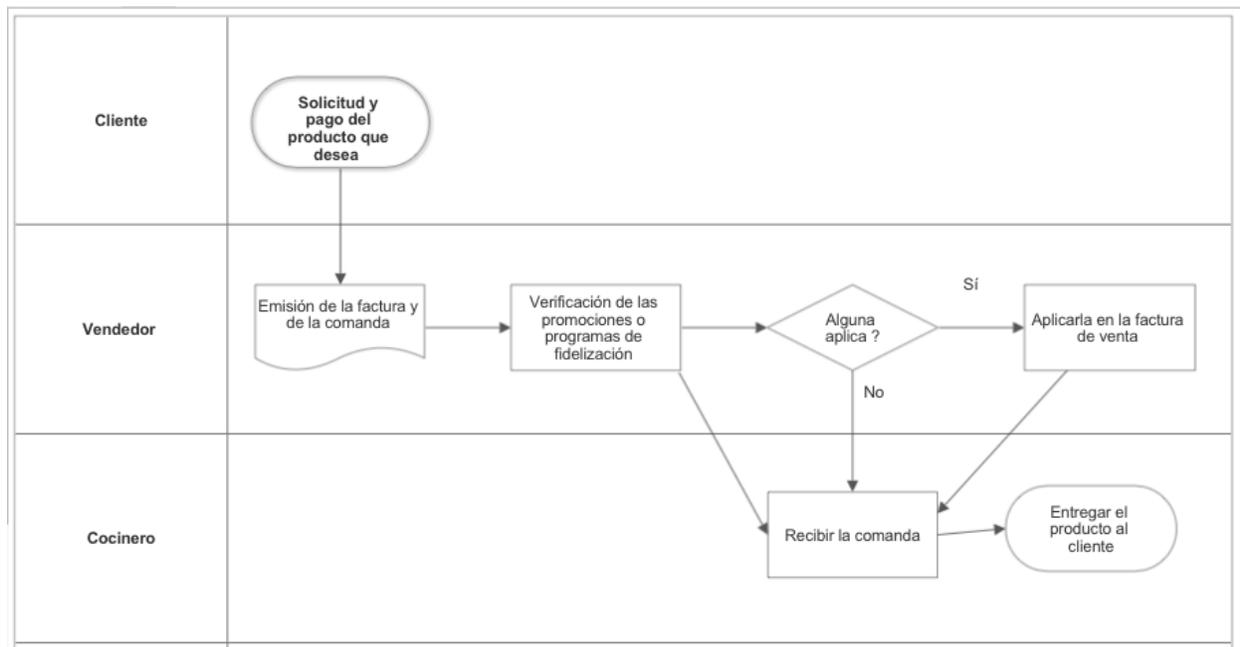


Figura 22. Proceso de venta

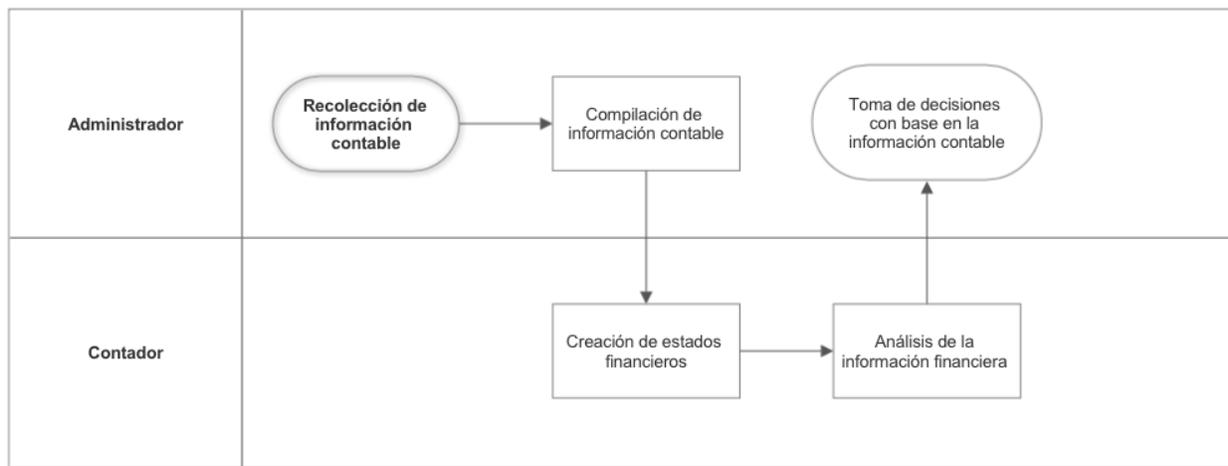


Figura 23. Proceso de gestión contable

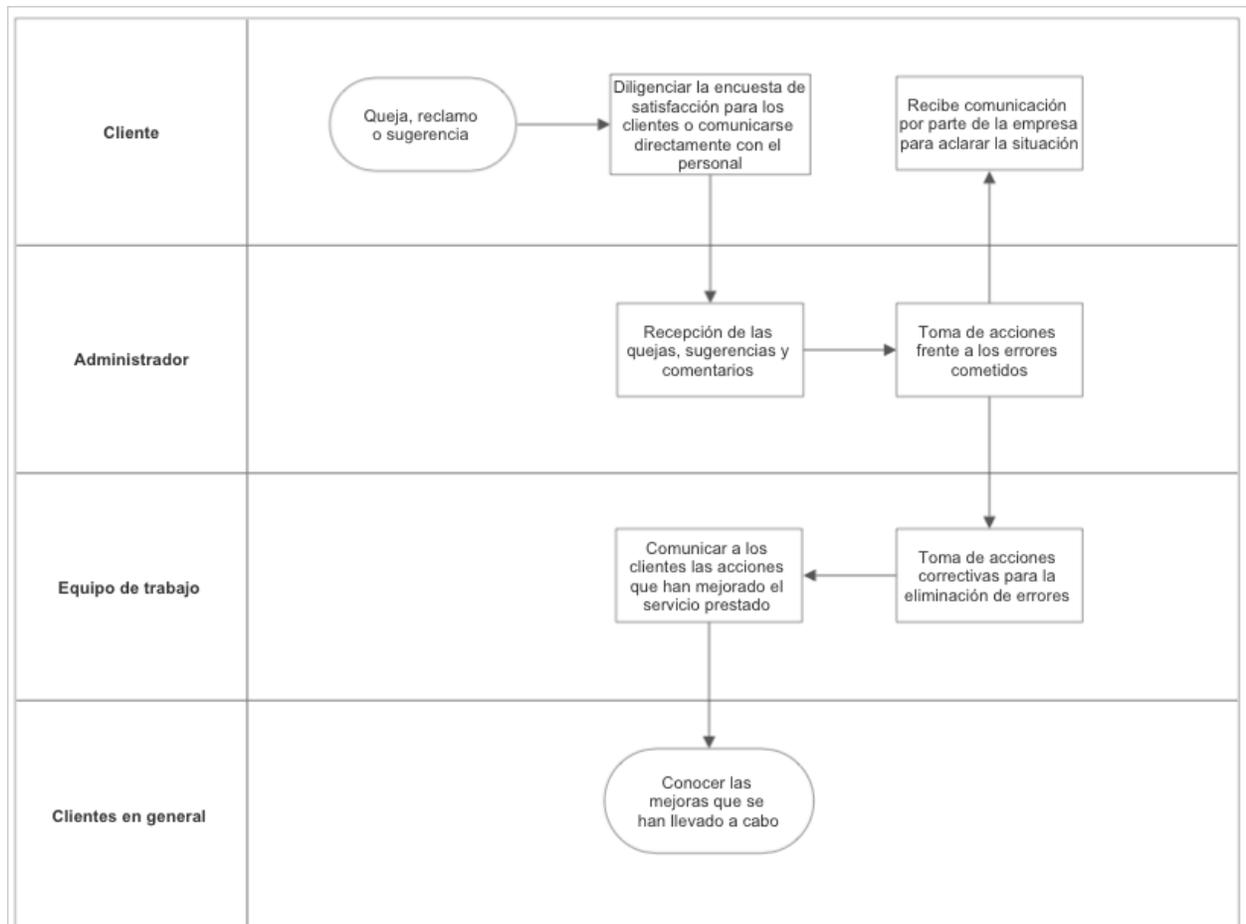


Figura 24. Proceso de quejas y reclamos

2.8 Recursos Clave

En cuanto a los recursos clave se identificaron aquellos que son necesarios en el ámbito económico, humano, intelectuales y físicos.

Económicos

Es el dinero con el que cuenta la empresa, bien sea en cuentas bancarias, líneas de crédito o las garantías económicas (Osterwalder & Pigneur, 2010). En este caso, la financiación será con Bancoldex en la línea de desarrollo empresarial con un interés de 13% efectivo anual, este crédito se pagará en un período de 2 años y será de \$ 10.000.000 COP, el dinero restante (\$18.000.000 COP) será la inversión realizada por parte de los socios. Como se observa en la tabla 15 la inversión inicial corresponde a 28 millones COP aproximadamente, gracias a los cuales se podrá adecuar el local, comprar los equipos necesarios y empezar a operar.

Tabla 15

Inversión inicial detallada

Adecuación de la cocina	\$3.000.000
Estufa industrial	\$2.000.000
Campana de extracción de olores	\$5.000.000
Mesas auxiliares	\$2.000.000
Nevera	\$5.000.000
Computador	\$1.000.000
Uniformes	\$500.000
Decoración del lugar	\$1.000.000
Papelería	\$500.000
Mueble de exhibición	\$3.000.000
Mercado inicial - Materia prima	\$1.000.000
Menaje	\$2.500.000
Licadora Industrial	\$1.000.000
Gramera	\$400.000
	\$27.900.000

Nota: Se muestran los conceptos que conforman la inversión inicial. Elaboración propia.

Humanos

Las personas son trascendentales en las empresas y especialmente las de servicio deben contar con personas altamente calificadas para lograr prestar un excelente servicio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Diseño y estructura organizacional

El Organigrama Es un instrumento que utiliza las ciencias administrativas, en el cual se muestra la estructura de una organización, incluyendo la divisiones funcionales, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación, relaciones entre diversos puestos de la empresa, entre otras (Interconsulting Bureau, 2015).

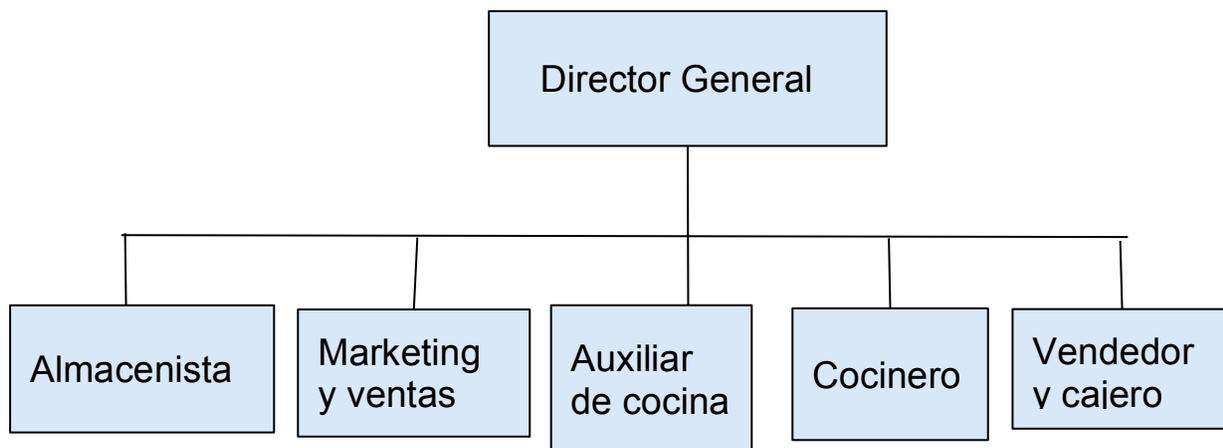


Figura 25. Organigrama Funcional

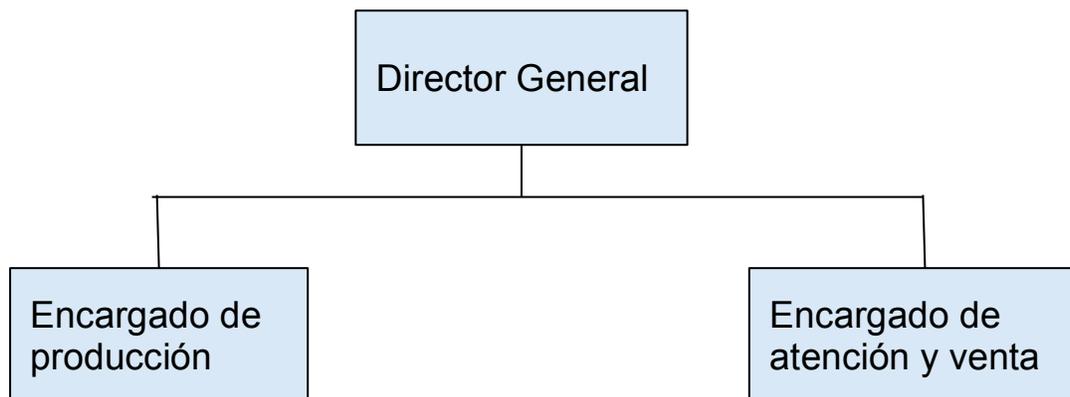


Figura 26. Organigrama de cargos

Manual de Funciones

Al ser una empresa pequeña, se requiere de dinamismo y colaboración de los tres empleados cuando sea necesario o se presente algún inconveniente. Sin embargo, es necesario definir las tareas que va a realizar cada empleado.

- **Director General:**

- ✓ Revisión y firma de orden de compra
- ✓ Pedido de materias primas
- ✓ Control de inventarios
- ✓ Revisión de la contabilidad
- ✓ Administración
- ✓ Marketing
- ✓ Aspectos legales
- ✓ Creación de nuevos sabores
- ✓ Planificación
- ✓ Gestión de la calidad

- **Encargado de atención y venta**

- ✓ Toma de pedidos
- ✓ Entrega de productos
- ✓ Bases de datos
- ✓ Estrategias de fidelización
- ✓ Promociones
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Servicios adicionales
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Creación de nuevos sabores
- ✓ Investigación de nuevos productos
- ✓ Análisis de la competencia

- **Encargado de producción**

- ✓ Realización orden de compra
- ✓ Control y verificación de stock e inventarios
- ✓ Recibo y verificación de materias primas e insumos
- ✓ Distribución y almacenamiento de materia prima en el almacén
- ✓ Limpieza de materias primas
- ✓ Transformación de la materia prima
- ✓ Preparación de ensaladas
- ✓ Ensamble de los alimentos
- ✓ Limpieza
- ✓ Mantenimiento de equipos y herramienta
- ✓ Control de calidad
- ✓ Almacenamiento de productos

Misión

Mejorar la alimentación de nuestros clientes ofreciendo productos de calidad; saludables de rápida entrega y fáciles de cargar. Los cuales respondan a las diferentes necesidades o condiciones alimentarias de cada uno de nuestros clientes. Brindando siempre un excelente servicio y unos precios accesibles para nuestro mercado objetivo.

Visión

Ser una empresa líder en la alimentación saludable, brindando siempre a nuestros clientes la mayor satisfacción a sus necesidades por medio de la creación e innovación de nuevos productos y siguiendo las tendencias alimentarias globales.

Intelectuales

Son aquellos bienes intangibles como el know - how, sistemas, software, patentes o demás desarrollados en la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para el modelo propuesto se utilizará SAB, uno de los productos que ofrece Gamasoft, es un software especial para la industria gastronómica, este permite; facturar, controlar descuentos y cortesías, asignar códigos a los productos, imprimir facturas, etc. (Gamasoft, 2014).

Físicos

Estos recursos son los que permiten que la empresa pueda operar; los edificios, las máquinas, el menaje, vehículos, etc. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ajonjolí no requiere de un local muy grande se espera que este sea de 15 metros cuadrados, el cual contará con el equipo descrito anteriormente (ver tabla 15)

2.9 Asociaciones clave

En tanto mejor se construya la red de asociaciones, mejor será la eficacia del modelo de negocio planteado. Las organizaciones están en capacidad de poder ofrecer más que un producto o servicio ya que están en capacidad de crear una experiencia para sus consumidores (Osterwalder & Pigneur, 2012). Por esta razón, se espera formar alianzas con los proveedores donde se pueda asegurar la frescura de los alimentos y la calidad de los mismos, en este sentido, nuestro cliente podrá recibir más que un alimento, al garantizar la trazabilidad y la calidad del mismo. En un futuro, cuando el producto esté consolidado en el mercado se pueden crear relaciones con las cafeterías de las universidades aledañas y con algunos restaurantes de la zona para que así la gente no deba desplazarse hasta el punto de venta y se pueda acceder a un mercado más amplio.

2.10 Estructura de Costes

Para el correcto funcionamiento del modelo de negocio planteado es necesario tener en cuenta tanto los costos variables como los gastos que conlleva la operación. En cuanto a los costos variables está el costo de producción de cada una de las ensaladas, mientras que en los gastos operacionales se tienen en cuenta conceptos tales como los impuestos, la depreciación, la publicidad, el mantenimiento de los equipos y el sistema de operación, entre otros factores. Para la proyección de los costos y los gastos se ha tomado como referente un incremento en el IPC del 4,05% y un aumento en la nómina del 7% anual. A continuación se presenta en detalle los costos variables anuales por tipo de ensalada (ver tabla 16) y la proyección de la nómina (ver tabla 17) para los primeros cinco años de operación.

Tabla 16

Costos proyectados de materia prima

Costo total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mexicana	\$17.950.881	\$19.798.565	\$21.836.431	\$24.084.055	\$26.563.027
Italiana	\$10.068.982	\$11.105.382	\$12.248.459	\$13.509.193	\$14.899.694
Pollo Grillé	\$16.076.424	\$17.731.170	\$19.556.240	\$21.569.163	\$23.789.277
Veggie	\$11.311.692	\$12.476.004	\$13.760.160	\$15.176.493	\$16.738.609
	\$55.407.979	\$61.111.122	\$67.401.290	\$74.338.905	\$81.990.608

Nota: Se muestran los costos proyectados para la materia prima . Elaboración propia.

Por su parte, para el control del costo de la materia prima se tendrán en cuenta los siguientes aspectos: en primer lugar, durante la preparación de las ensaladas se deberá mantener el gramaje establecido por cada uno de los ingredientes, ya que la buena utilización de los mismos evitará desperdicios y sobrecostos en los productos finales; del mismo modo, es necesario analizar la variación de los precios de cada uno de los ingredientes a lo largo de la operación puesto que el aumento del precio de compra impacta en gran medida el costo de la materia prima en la organización.

Con el propósito de ejercer control sobre la materia prima consumida se utilizarán los siguientes formatos:

- ✓ Formato de recibo de alimentos: será diligenciado cada día que se reciba materia prima, de manera tal que se pueda conocer cada uno de los ingredientes que ingresó junto con su peso.
- ✓ Análisis de carnicería: establece el rendimiento del corte en porciones estándar y la merma del mismo.
- ✓ La planilla de producción diaria: permite conocer qué preparaciones se realizaron durante el día, cuáles ingredientes fueron consumidos y cuál fue el rendimiento de

cada una de ellas. Del mismo modo, gracias a esta planilla se podrá conocer cuál fue la producción del día según cada tipo de ensalada.

- ✓ Formato de baja de alimentos: con el fin de evitar desperdicios y procurar la utilización correcta de la materia prima.
- ✓ Formato de venta diaria: mediante este se controlará el inventario de productos terminados y la rotación de los mismos durante la operación, del mismo modo servirá como base para controlar el dinero que ingresa diariamente.
- ✓ Inventario de materia prima: se realizará de manera semanal y deberá coincidir con el resto de los formatos usados.

En cuanto al almacenamiento de la materia prima, solamente existirá una bodega puesto que no se cuenta con el espacio necesario y la mayoría de productos usados tienen un corto tiempo de vida útil. Gracias al control ejercido la administración podrá tomar decisiones a tiempo para así cumplir con la utilidad esperada y propender por el buen aprovechamiento de los recursos disponibles.

Tabla 17. Nómina proyectada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador- Primer cocinero	\$10.122.464	\$10.831.036	\$11.666.146	\$12.574.978	\$13.565.721
Salario	\$6.000.000	\$6.420.000	\$6.869.400	\$7.350.258	\$7.864.776
Subsidio de transporte	\$997.680	\$1.067.518	\$1.142.244	\$1.222.201	\$1.307.755
Salud	\$752.471	\$805.144	\$861.504	\$921.810	\$986.336
Pensión	\$1.062.312	\$1.136.674	\$1.216.242	\$1.301.378	\$1.392.475
Cesantías e intereses	\$560.000	\$599.200	\$718.081	\$860.549	\$1.031.281
Prima	\$500.000	\$535.000	\$572.450	\$612.522	\$655.398
Vacaciones	\$250.000	\$267.500	\$286.225	\$306.261	\$327.699
Auxiliar de cocina	\$9.391.464	\$9.643.764	\$10.325.752	\$11.056.853	\$11.840.777
Salario	\$5.400.000	\$5.778.000	\$6.182.460	\$6.615.232	\$7.078.298
Subsidio de transporte	\$997.680	\$1.067.518	\$1.142.244	\$1.222.201	\$1.307.755
Salud	\$752.471	\$805.144	\$861.504	\$921.810	\$986.336
Pensión	\$1.062.312	\$1.136.674	\$1.216.242	\$1.301.378	\$1.392.475
Cesantías e intereses	\$504.000	\$53.928	\$64.627	\$77.449	\$92.815
Prima	\$450.000	\$535.000	\$572.450	\$612.522	\$655.398
Vacaciones	\$225.000	\$267.500	\$286.225	\$306.261	\$327.699
Auxiliar de cocina	\$10.122.464	\$10.831.036	\$11.666.146	\$12.574.978	\$13.565.721
Salario	\$6.000.000	\$6.420.000	\$6.869.400	\$7.350.258	\$7.864.776
Subsidio de transporte	\$997.680	\$1.067.518	\$1.142.244	\$1.222.201	\$1.307.755
Salud	\$752.471	\$805.144	\$861.504	\$921.810	\$986.336
Pensión	\$1.062.312	\$1.136.674	\$1.216.242	\$1.301.378	\$1.392.475
Cesantías e intereses	\$560.000	\$599.200	\$718.081	\$860.549	\$1.031.281
Prima	\$500.000	\$535.000	\$572.450	\$612.522	\$655.398
Vacaciones	\$250.000	\$267.500	\$286.225	\$306.261	\$327.699
TOTAL	\$29.636.391	\$31.305.837	\$33.658.044	\$36.206.809	\$38.972.219

Nota: La nómina ha sido calculada con base en la contratación de tres personas medio tiempo con un salario mensual de \$500.000 COP

2.10.1 Análisis financiero

A continuación, se presenta el estado de resultados (ver tabla 18) y el flujo de caja (ver tabla 19) obtenidos a partir de las proyecciones anteriormente presentadas y de los gastos presupuestados con base en la estrategia organizacional que se desea aplicar.

Para la proyección realizada se ha tomado el 5% de crecimiento anual en cuanto al precio de cada ensalada y un crecimiento en las unidades vendidas del 6 %, calculado sobre el año inmediatamente anterior. Con base en las unidades que se esperan vender y el precio de venta anual, se presupuestan los ingresos anuales y el costo de venta esperado; cada ensalada tendrá un precio de venta equivalente a \$10.000 COP, durante el primer año e incluye el impuesto al consumo equivalente al 8%. Como se ha mencionado anteriormente, este precio de venta ha sido fijado con base en la aceptación del mismo durante la prueba piloto y por su coherencia con el presupuesto de la mayoría de estudiantes para su almuerzo.

Tabla 18

Estado de resultados proyectado a 5 años

Ventas brutas	\$135,442,400	\$150,747,391	\$168,923,220	\$188,737,457	\$210,321,279
Descuentos	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ventas netas	\$135,442,400	\$150,747,391	\$168,923,220	\$188,737,457	\$210,321,279
Costo de ventas					
Costo de producción	\$55,407,979	\$61,111,122	\$67,401,290	\$74,338,905	\$81,990,608
Mano de obra directa	\$29,636,391	\$31,305,837	\$33,658,044	\$36,206,809	\$38,972,219
	\$85,044,370	\$92,416,959	\$101,059,334	\$110,545,714	\$120,962,827
= Utilidad bruta en ventas	\$50,398,030	\$58,330,432	\$67,863,885	\$78,191,743	\$89,358,451
Gastos de ventas					
Marketing	\$4,216,319	\$4,387,080	\$4,564,757	\$4,749,629	\$4,941,989
Sistema de administración	\$1,080,000	\$1,123,740	\$1,169,251	\$1,216,606	\$1,265,879
Impuesto de avisos y tableros	\$280,366	\$312,047	\$349,671	\$390,687	\$435,365
Impuesto de industria y comercio	\$1,869,105	\$2,080,314	\$2,331,140	\$2,604,577	\$2,902,434
Comisión de ventas	\$8,126,544	\$9,044,843	\$10,135,393	\$11,324,247	\$12,619,277
	\$15,572,334	\$16,948,025	\$18,550,213	\$20,285,746	\$22,164,944
Gastos operacionales					
Servicios públicos	\$5,417,696	\$6,029,896	\$6,756,929	\$7,549,498	\$8,412,851
Arrendamiento	\$6,600,000	\$6,867,300	\$7,145,426	\$7,434,815	\$7,735,925
Mantenimiento	\$500,000	\$520,250	\$541,320	\$563,244	\$586,055
Depreciación	\$1,940,000	\$1,940,000	\$1,940,000	\$1,940,000	\$1,940,000
Menaje	\$360,000	\$374,580	\$389,750	\$405,535	\$421,960
Gasolina	\$300,000	\$312,150	\$324,792	\$337,946	\$351,633
Arrendamiento vehículo	\$500,000	\$520,250	\$541,320	\$563,244	\$586,055

	\$15,617,696	\$16,564,426	\$17,639,537	\$18,794,282	\$20,034,479
= Utilidad operacional	\$19,207,999	\$24,817,982	\$31,674,135	\$39,111,714	\$47,159,029
Gastos financieros	\$541,770	\$602,990	\$675,693	\$754,950	\$841,285
Intereses	\$969,921	\$359,592	\$-	\$-	\$-
= Utilidad antes de impuestos	\$17,696,309	\$23,855,400	\$30,998,442	\$38,356,764	\$46,317,744
Impuestos	\$5,839,782	\$7,872,282	\$10,229,486	\$12,657,732	\$15,284,855
= Utilidad neta	\$11,856,527	\$15,983,118	\$20,768,956	\$25,699,032	\$31,032,888

Nota: Se muestra el estado de resultados esperado para los primeros 5 años de operación, los ingresos por concepto de ventas no contienen el impuesto al consumo. Elaboración propia.

El estado de resultados anterior comprende los ingresos esperados en cada uno de los años analizados al igual que el costo de materia prima, la mano de obra utilizada, los gastos de ventas y los gastos operacionales en los que se espera incurrir. Para el primer año, el porcentaje del costo de materia prima equivale al 40,9% de los ingresos, cifra que al compararla con el estándar en el sector se encuentra elevada en 10 puntos porcentuales; Por su parte, la mano de obra comprende el 21,9%, como resultado se obtiene una utilidad bruta de \$50.398.030 COP, 37% de los ingresos obtenidos durante el año.

Dentro de los gastos de ventas se encuentra la comisión que debe ser pagada a las plataformas digitales, esta equivale al 20% de los ingresos que entran por este canal de distribución, los que a su vez es el 44% de los ingresos totales. Los gastos de ventas y operacionales tienen una participación individual del 11% y 12%, respectivamente, sobre los ingresos totales; en consecuencia, para el primer año se espera que la utilidad operacional tenga una participación del 14%. Una vez calculados los gastos financieros y los impuestos a pagar, para el primer año, se obtiene una utilidad neta de \$11.856.527 COP, la cual equivale al 9% de las ventas totales; si se cumple el incremento esperado en el precio de venta y en la cantidad de unidades vendidas, el último año la utilidad neta obtiene una participación del 15% de los ingresos totales.

Tabla 19
Flujo de caja proyectado a 5 años

Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		\$20,966,230	\$26,529,572	\$33,328,192	\$40,702,300	\$48,679,703
TAX		-\$5,839,782	-\$7,872,282	-\$10,229,486	-\$12,657,732	-\$15,284,855
CAPEX	\$19,400,000					
OPEX	\$5,500,000					
VARIACIÓN KTNO		\$2,727,457	\$311,427	\$332,128	\$367,326	\$406,151
FLUJO DE CAJA	-\$24,900,000	\$29,533,469	\$34,713,281	\$43,889,806	\$53,727,358	\$64,370,709

Nota: Se muestra el flujo de caja esperado para los primeros 5 años de operación.
Elaboración propia.

Para la realización del flujo de caja se tomó en cuenta una rotación en cuentas por cobrar de 0 días, ya que los pagos se realizarían únicamente en efectivo, una rotación de inventarios equivalente a 8 días y la rotación de las cuentas por pagar corresponde a 30 días, plazo en el cual se espera pagarle a cada uno de los proveedores. Con base en los datos anteriores se calculó la variación del capital neto de trabajo durante la operación de los primeros 5 años de trabajo (ver tabla 20)

Tabla 20.

Capital neto de trabajo proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Inventarios	\$-	\$1,889,875	\$2,053,710	\$2,245,763	\$2,456,571	\$2,688,063
Cuentas por cobrar	\$-	\$4,617,332	\$5,092,594	\$5,616,774	\$6,194,909	\$6,832,551
Capital Neto de Trabajo	\$-	\$2,727,457	\$3,038,883	\$3,371,011	\$3,738,337	\$4,144,488

Nota: Se muestra el capital neto de trabajo para los primeros 5 años de operación.
Elaboración propia.

Con base en el flujo de caja presentado anteriormente se obtuvo un valor presente neto de \$164.281.048 COP, el cual indica el valor actual del dinero que generaría esta actividad. Por su parte, el payback de la inversión es de 1,8 por lo tanto se espera recuperar la inversión realizada en 1 año y 10 meses, aproximadamente. Para obtener la tasa interna de retorno [TIR] del modelo de negocio actual se utilizó una tasa interna de oportunidad de 5,5%, la cual corresponde al rendimiento promedio de un certificado de depósito a término [CDT] en Colombia; en este sentido, la TIR equivale al 5,5%. Teniendo en cuenta las cifras mencionadas anteriormente, se concluye que el rendimiento del proyecto no es lo suficientemente alto para realizarlo en las condiciones mencionadas a lo largo del documento. Sin embargo, al contar con otros canales de distribución y ofrecer otro tipo de productos saludables como batidos o ensaladas de frutas, es posible que la rentabilidad del proyecto aumente.

2.11 Aspectos legales

Según la Cámara de comercio de Bogotá para la creación de una empresa es necesario: consultar el nombre del establecimiento, informarse acerca del certificado de pago o no pago de derechos de autor, el concepto del uso del suelo, la ubicación y destinación, las condiciones de seguridad humana, el código de Clasificación Industrial Uniforme [CIU] que corresponde al

negocio y la expedición del Número de Identificación Tributaria [NIT] correspondiente, entre otros aspectos (s.f.).

Las sociedades son de naturaleza comercial cuando incluyen dentro de su objeto el desarrollo de actividades mercantiles, dentro de estas se identifican cuatro tipos: sociedades de personas, de capital, de naturaleza mixta y de comercialización internacional. En Caso de las sociedades de personas se conocen cuáles son los socios que la conforman, y responden con su patrimonio y de manera solidaria e ilimitada frente a las obligaciones; por otro lado, las sociedades de capital son aquellas donde no se sabe quiénes son los socios y responden según sus aportes por las obligaciones sociales (Eafit, s.f.)

Por su parte, el artículo 98 del Código de Comercio Colombiano, establece que cuando dos o más personas ejecutan una o más actividades que son definidas como mercantil por la normatividad se presenta el fenómeno de sociedad comercial, esta nace desde que se suscribe un contrato en el cual se constituye una persona jurídica diferente de cada uno de los socios. Sin embargo, este contrato puede adoptar distintas formas dentro de las que se encuentra la sociedad colectiva, de responsabilidad limitada, de sociedad en comandita simple, por acciones, la sociedad anónima y la sociedad por acciones simplificadas, esta última acepta tanto la unipersonalidad como la pluralidad de los socios (Jiménez, 2017).

La constitución de los mismos debe realizarse por documento privado de acuerdo a la ley 1014 de 2006, siempre y cuando sea una sociedad con activos total inferiores a 500 salarios mínimos legales vigentes [SMMLV] o con una planta no superior a 10 trabajadores. Sin embargo, este criterio no aplica para la sociedad por acciones simplificadas [S.A.S.] ya que puede ser constituida por documento privado en cualquier caso (Jiménez, 2017).

La sociedad por acciones simplificadas puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial pero puede hacer también actividades civiles. Se crea a partir de un documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio y en algunos casos es necesaria la escritura pública. Los accionistas solamente responderán hasta el límite de sus aportes, sin importar la causa de la obligación (laboral, fiscal, etc.), del mismo modo, puede emitir cualquiera de los tipos de acciones, siempre y cuando se especifiquen sus derechos y formas de negociación. En cuanto a las limitaciones, no es posible negociar sus valores en el mercado público, es importante recordar que el pago de las acciones suscritas no puede exceder de dos años (Eafit, s.f.).

Está regulada por la Ley 1258 de 2008, y dentro de sus características encontramos la flexibilidad frente a la capitalización y administración, el nacimiento jurídico de la misma mediante un acto unilateral o contrato, la sencillez en cuanto al procedimiento para constituirla y la protección que brinda al patrimonio del constituyente ya que los socios responde hasta el monto de sus aportes. Se identifica como una persona jurídica de naturaleza comercial con

características propias de las sociedades de capital y de las compañías personalistas (Jiménez, 2017).

Dentro de las ventajas que trae consigo esta constitución se encuentra el bajo costo de constitución, el beneficio en términos de la limitación de la responsabilidad, la suspensión del requisito de pluralidad de los socios, un objeto social indeterminado, estatutos flexibles para los empresarios, la no obligatoriedad de exponer la duración de la sociedad y la posibilidad para emitir distintos tipos de acciones (Jiménez, 2017).

2.12 Aspectos sanitarios

En Colombia todo alimento que se expenda directamente al consumidor deberá obtener de acuerdo con el riesgo en salud pública, la correspondiente autorización de comercialización, esta incluye la notificación sanitaria, el permiso sanitario o registro sanitario. Los anteriores son otorgados por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [Invima] (Invima, s.f.).

El artículo 126 del decreto ley 019 de 2012 contempla que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para comercializar en el territorio nacional requieren de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de cada uno de los productos en la salud pública (Ministerio de salud y protección social, Sentencia 719). Por su parte, La resolución 2674 de 2013 establece la notificación sanitaria para aquellos productos que son de bajo riesgo, el permiso sanitario es necesario para aquellos con riesgo medio y el registro sanitario para los alimentos que impliquen un alto riesgo en la salud pública. Bajo cualquiera de estos títulos se podrá estar en capacidad para fabricar, procesar, envasar importar y/o comercializar un alimento (Ministerio de salud y protección social, Sentencia 2674).

Según la resolución número 719 de 2015 se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública, las ensaladas se encuentran en la categoría 13.5. Dentro de esta se contemplan dos ítems, “ensaladas (por ejemplo la ensalada de macarrones, la ensalada de papas) cuyo contenido de embutidos, carne, productos cárnicos, comestibles, pescado, crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos, o una mezcla de estos productos” (Ministerio de salud y protección social, Sentencia 719), leche o derivados lácteos o del huevo no sea menor al 20% m/m, para esta categoría se contempla un riesgo A, mientras que para las ensaladas de macarrones o de papas y todas las diferentes a la categoría 13.5.1, para la categoría anterior se contempla un riesgo B. Un alimento de riesgo A, es un alimento de Mayor riesgo en salud pública, mientras que la M indica un riesgo medio y finalmente la B representa un alimento de menor riesgo (Ministerio de salud y protección social, Sentencia 719).

Una vez identificado el riesgo del producto se establece cuál es el documento que se debe obtener, para el caso del riesgo alto es necesario un registro sanitario, mientras que aquellos identificados con riesgo medio o riesgo bajo requieren solamente notificación sanitaria, las anteriores deben cumplir los requisitos de la resolución 2674 de 2013 y la 3168 de 2015 (Invima, s.f.a). En el caso de la organización propuesta es necesario adquirir tanto el registro como el permiso sanitario.

Por su parte, La resolución 2674 define como alimento “todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano todos los nutrientes y la energía necesaria para el desarrollo de los procesos biológicos” (Ministerio de salud y protección social, Sentencia 2674). El expendio de alimentos es entendido como el establecimiento destinado a la venta de alimentos para consumo humanos, la inocuidad por su parte es entendida como la garantía de que los alimentos no podrán causar daño al consumidor al ser preparados o consumidos (Ministerio de salud y protección social, Sentencia 2674).

Posterior a la identificación del riesgo, se deben tener en cuenta las implicaciones para obtener un registro, permiso o notificación sanitaria para varios productos, en este sentido pueden amparar el mismo alimento cuando:

- Es elaborado por diferentes fabricantes y bajo una misma marca comercial
- Cuando sea el mismo alimento con diferentes marcas, siempre y cuando el titular y el fabricante correspondan a la misma persona natural o jurídica
- Los alimentos con la misma composición básica en los cuales solamente difieren los ingredientes secundarios
- El mismo alimento en diferentes presentaciones comerciales
- Los alimentos de origen vegetal con el mismo nombre específico en diferentes variedades (Ministerio de salud y protección social, Sentencia 2674).

En este caso podría aplicarse el segundo caso ya que debe responder la misma persona jurídica. Finalmente se debe diligenciar el “Formato único de alimentos registros sanitario o permiso sanitario o notificación sanitaria y trámites asociados”, presentar el certificado de existencia y representación legal del titular y fabricante o matrícula mercantil con vigencia no superior a tres meses a la fecha de la radicación del trámite y pagar la tarifa establecida por el medio más conveniente. En el caso del permiso sanitario es necesario también presentar la copia del concepto sanitario favorable y/o favorable condicionado, emitido por el Invima del lugar donde funcione la planta de fabricación (Invima, s.f.)

Conclusiones

Al investigar a la población de la Universidad Externado de Colombia se puede concluir que ingresar a este mercado requiere de un esfuerzo, ya que este presenta barreras de entrada como son: competidores con gran trayectoria en el mercado, bajo poder adquisitivo por parte de los clientes, entre otras. Finalmente, la población estudiada demostró poco interés en el aporte nutricional de los alimentos, por lo que se requiere de una buena estrategia de comunicación para lograr dicho interés. Del mismo modo, se evidencia la importancia de la investigación de mercados a la hora de proponer un plan de negocios, ya que gracias a esta es posible conocer las necesidades reales del cliente al que se quiere dirigir un producto o servicio, identificar sus preferencias y gustos, la frecuencia de compra y demás cualidades que determinan, a su vez, las características del producto ofertado.

Por otro lado, a partir del análisis financiero se concluye que aunque se obtienen ganancias desde el primer año, la TIR no supera el rendimiento promedio de un CDT en Colombia, es por esto que se obtendría el mismo beneficio al depositar el dinero en el banco que al emprender este proyecto. Dicho factor hace que el proyecto en cuestión no sea atractivo en términos financieros. Sin embargo, en el siguiente apartado se realizan una serie de recomendaciones para mejorar la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, es necesario destacar la importancia de la prueba piloto, la observación y el trabajo que esta conlleva. Gracias a esta fue posible conocer características y hábitos de los clientes, comprender necesidades que permitieron la mejora del producto, conocer el correcto flujo de los procesos para obtener un resultado de calidad y el esfuerzo que conlleva emprender un negocio y la creación de un producto que sea consumido y realmente satisfaga las necesidades de los consumidores. Del mismo modo, gracias a esta se obtuvo la oportunidad de validar el producto y su precio en el mercado objetivo. En cuanto a la prueba piloto se obtuvo un resultado exitoso: por un lado, los estudiantes y profesores podían encontrar dentro de la universidad un nuevo producto a un precio asequible; y por otro lado, el proyecto generaba ganancias suficientes para un trabajo desarrollado en medio tiempo, sin embargo, al formalizar y constituir la empresa, se incurren en nuevos gastos operacionales y de ventas que disminuyen la rentabilidad y el atractivo de realizar este proyecto.

Recomendaciones

Es pertinente continuar con el estudio para la creación de una empresa de alimentos orientados a satisfacer los estilos de vida saludables, ya que este modelo de negocio podría ser exitoso siempre y cuando se desarrolle en el lugar adecuado y bajo las condiciones pertinentes para el mismo, puesto que como se mencionó desde el inicio de este proyecto, Colombia se encuentra siguiendo la tendencia de la alimentación saludable y los fabricantes de este tipo de productos se están generando utilidades satisfactorias.

En este sentido, se proponen dos opciones que podrían hacer que el negocio fuera atractivo en términos financieros: en primer lugar, se propone la inclusión de la Universidad de La Salle y de la Universidad La Gran Colombia al mercado objetivo, al igual que la inclusión de las personas que frecuentan esta zona por motivos laborales. De esta manera se podría ampliar el mercado y aunque la participación en el mercado no fuese significativa, se podrían vender más ensaladas al día. Con ese propósito, también se presenta la necesidad de crear nuevos canales de distribución y productos que satisfagan al mismo tipo de clientes.

Con el fin de complementar el producto con una experiencia se propone que mediante la creación de un ambiente propicio para descansar durante la hora de almuerzo, o a través de la creación de un servicio que consista en brindar asesorías personalizadas, en las cuales las personas puedan lograr sus objetivos por medio de una alimentación orientada. La asesoría consistiría en una valoración en la cual se toma de medidas, peso, porcentaje de grasa, entre otras. Y dependiendo de los resultados de esta se crea un plan alimenticio personalizado para que el cliente pueda alcanzar su meta (subir o bajar de peso, aumentar o disminuir la masa muscular, etc) para concluir, se hace un seguimiento al cliente para poder evaluar que tan provechoso está siendo su plan y si está encaminado a alcanzar su meta. Finalmente, es necesario aclarar que las anteriores recomendaciones no se estudiaron de manera profunda durante el desarrollo del proyecto ya que su estudio no corresponde con los objetivos del mismo.

Referencias

- Acevedo, D., Fuentes, L. & Gelvez, V. (2015). Alimentos funcionales: impactos y retos para el desarrollo y bienestar de la sociedad colombiana. *Biología en el sector agropecuario y agroindustrial*. Vol. 13. p.p. 140-149. Doi: 10.18684/BSAA(13)140-149
- Alcaide, F. (s.f). Fast good management . Recuperado de http://managersmagazine.com/wp-content/uploads/2011/06/Fast_Good_Management_Volumen_I_Francisco_Alcaide_Hern%C3%A1ndez.pdf
- American Psychological Association. (2001). *Publication manual of the American Psychological Association* (5th ed.). Washington, DC: Author.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.
- Asociación Slow Food. (2005). *La guía Slow Food*. Recuperado de http://www.slowfood.com/about_us/img_sito/pdf/Companion_ESP.pdf
- Barañano, A., Picaza, N., Riesco, S. (2016). *EATendencias. Las tendencias con mayor impacto para la innovación alimentaria*. Recuperado de https://issuu.com/aztitecnalia/docs/eatendencias2016_by_azti
- Bernardo, G., Pacheco, R., Marino, M., Fiates, G. & Hartwell, H. (2015). Assessment of the healthy dietary diversity of a main meal in a self-service restaurant: A pilot study. *British Food Journal*, Vol. 117. pp.286-301. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-08-2013-0215>
- Bizkarra, K. (2016). *El arte de saber alimentarte, desde la ciencia de la nutrición al arte de la alimentación*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer
- Blaxter, L, Hughes, C, Tight, M. (2005). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona, España: Editorial Gedisa, S.A.
- Boote, J., Matthews, A. (1999). Saying is one thing; doing is another: the role of observation marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol.2 pp. 15-21. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13522759910251909>
- Bucolo, S., Straker, K., Wrigley, C. (2016). "Designing new business models: blue sky thinking and testing", *Journal of Business Strategy*. Vol. 37, pp.22-31. Doi: 10.1108/JBS-04-2015-0041

- Caldas E., Gregorio A. & Hidalgo L. (s.f). Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial. Madrid, España: Editex.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f). Constituya su empresa como persona natural, persona jurídica o establecimiento de comercio. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>
- Chang, T. & Chen, S. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: A conceptual model and empirical evidence. *Journal of services marketing*. Vol. 12, p.p. 246-264. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/08876049810226937>
- Chazi, C. (2005). Las vitaminas. *La granja: revista para ciencias de la vida*. Vol. 4, p.p. 51-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5969735.pdf>
- Chernatony, L., Harris, F. & Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*. Vol:34 p.p. 39-56. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/03090560010306197>
- Choi, J. (2016). Who cares for nutrition information at a restaurant? Food-related lifestyles and their association to nutrition information conscious behaviors. *British Food Journal*. Vol. 118 pp.1625-1640. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2015-0303>
- Ciribeli, J. & Miquelito, S. (2014). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5232058>
- Collado C. & Baptista P. (2014). Metodología de la investigación. Mexico D.F, México; McGRAW-HILL.
- Cosenz, F. (2017). "Supporting start-up business model design through system dynamics modelling", *Management Decision*. Vol. 55 pp.57-80. Doi: 10.1108/MD-06-2016-0395
- Degutis, M., Gineikiene, J. & Kiudyte, J. (2017). Functional, organic or conventional? Food choices of health conscious and skeptical consumers. *Baltic Journal of Management*. Vol. . pp.139-152. doi: 10.1108/BJM-01-2016-0016
- Dessler, G. (1979). Organización y administración. México D.F., México: Melo S.A.
- Donovan, P., Samler, T. (1994). Delighting Customers: The ten-step approach to building a customer-driven organization. *Managing Service Quality: An international journal*. Vol.4 p.p. 38-43. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003940>

- Díaz, Im. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la ventaja competitiva: ¿contraposición o conciliación?. Economía y desarrollo. Vol. 144 p.p. 101-114. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541313005>
- Dobbs, M. (2014). "Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates", Competitiveness Review, Vol. 24, pp.32-45, doi: 10.1108/CR-06-2013-0059
- Eafit. (s.f). Sociedad por acciones simplificadas (SAS). Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>
- Eafit. (s.f.). Sociedades comerciales. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-comercial.pdf>
- Finardi, C. & Tognon, G. (2014). "“Is ‘junk food’ an ‘healthy’ concept?” the challenges of the current debate: From policy making back to science", British Food Journal. Vol. 116.1222-1232. doi: 10.1108/BFJ-06-2013-0155
- Foodtrendtrotters. (2016). Las 9 tendencias de consumo que mayor impacto van a tener para la innovación alimentaria en los próximos años. Recuperado de: <http://www.foodtrendtrotters.com/2016/03/10/las-9-tendencias-de-consumo-que-mayor-impacto-van-a-tener-para-la-innovacion-alimentaria-en-los-proximos-anos/>
- Gamasoft. (2014). Software para alimentos y bebidas. Recuperado de: <https://www.gamasoftcol.com/sab.html>
- Hinestrosa, R. citado en, La República.(2015). El Externado llega a 130 años con 10 facultades [HTML]. Recuperado de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/el-externado-llega-a-130-anos-con-10-facultades-2325581>
- Interconsulting Bureau S.L.(2015). Planificación y gestión de Recursos Humanos. Málaga, España: ICB Editores
- Invima. (s.f.a). 8 pasos para obtener registro sanitario, permiso sanitario y notificación sanitaria. Recuperado de : <https://www.invima.gov.co/images/pdf/Prensa/publicaciones/Pasos-para-obtener-registro-sanitario-2016-final.pdf>
- Invima. (s.f.b). Guía de atención al usuario, registros sanitarios, permisos sanitarios y certificados de no obligatoriedad para alimentos. Recuperado de: <https://www.invima.gov.co/images/pdf/Prensa/publicaciones/Plegable-Alimentos.pdf>

- Jimenez, I. (2017). Sedes mercantiles en Colombia, breve historia, desarrollo y tendencias actuales, una perspectiva desde el derecho comparado. Recuperado de:
<http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15051/1/SOCIEDADES%20MERCANTILES%20EN%20COLOMBIA.pdf>
- Jinkyung Choi, (2016) "Who cares for nutrition information at a restaurant? Food-related lifestyles and their association to nutrition information conscious behaviors", British Food Journal, Vol. 118, pp.1625-1640. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2015-03>
- Kaliappen, N. & Hilman, H.(2017). Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development. Vol. 13, pp.257-261. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-11-2016-0048>
- Khoddami, S. & Vagoni,E. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. Foresight. Vol. 18 p.p. 625-648. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/FS-03-2016-0012>
- Lee, N. & Broderick, A. (2007). The past, present and future of observation marketing, Qualitative Market Research: An International Journal. Vol. 10, pp. 121-129. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13522750710740790>
- Mahr,D., Kalogeras, N. & Odekerken-Schröder, G. (2013). A service science approach for improving healthy food experiences. Journal of Service Management. Vol. 24. pp.435-471. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0089>.
- Malhotra, K. (2008). Investigación de mercados. México: Pearson Educación.
- Manual de Oslo. (2006). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Recuperado de: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Mattei, J. (2017). El plato para comer saludable. Recuperado de:
<https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/translations/spanish/>
- Matriz de Perfil Competitivo [PDF]. (s.f). Recuperado de
https://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_41.pdf
- Martínez, A., Muñoz, V., Martínez, E. (2006). Proteínas y péptidos en nutrición enteral. Nutrición hospitalaria. Disponible en
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309226709003>
- Martini, A. (2007). Ingeniería del menú: método de optimización para la operación gastronómica. Argentina, Buenos Aires: Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República

Argentina.

McPhee, W. & Wheeler, D. (2006). Making the case for the added-value chain. *Strategy & Leadership*. Vol. 34 p.p.39-46. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1108/10878570610676873>

N. Kaliappen & H. Hilman. (2017). "Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. Vol. 13, pp.257-261. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1108/WJEMSD-11-2016-0048>

Namakforoosh, N. (2002). *Metodología de la Investigación*. Mexico, D.F, Mexico: Editorial Limusa, S.A

Nielsen. (2016). 6 de cada 10 consumidores colombianos dicen seguir dietas especializadas que omiten ciertos ingredientes. Recuperado de
<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/6-de-cada-10-consumidores-colombianos-dicen-seguir-dietas-especializadas.htm>

Norton, M, Villanueva, J & Watchieu, L. (2008). *elBulli: El Sabor de la Innovación* [PDF]. Recuperado de <http://www.fgcasal.org/e-mads/MadsAC/database/documentos/MADS25-Arjona-01.pdf>

Ojeda, F. (1972). La teoría de sistemas y el management como sistema. *Revista española de financiación y contabilidad*, vol. I. pp. 281-296.

Oliveira et al. (2018). Menu labelling and healthy food choices: a randomised controlled trial. *British Food Journal*. Vol. 20. pp. 788-803. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2017-0248>

Organización Mundial de la Salud. (2016). *Obesidad y sobrepeso*. Recuperado de
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). *TU modelo de negocio*. Barcelona, España: Deusto

Parker, L. & Ritson, P. (2005) "Fads, stereotypes and management gurus: Fayol and Follett today", *Management Decision*, 43, 1335-1357, doi: 10.1108/00251740510634903.

Pérez, B. (2016). *Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para el 2017*. Recuperado de: <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>

- Porter, M. (1998). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ciudad de México, México: Compañía Editorial Continental
- Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2009). Ventaja Competitiva (Edición revisada). México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf
- Resolución 719 de 2015. [Ministerio de salud y protección social]. Por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública. 11 de marzo de 2015
- Resolución 2674 de 2013. [Ministerio de salud y protección social]. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. 22 de julio de 2013.
- Salavou, H. (2015). "Competitive strategies and their shift to the future", European Business Review, Vol. 27 pp.80-99, doi: 10.1108/EBR-04-2013-0073
- Samoggia, A. et al. (2016). Women's Income and Healthy Eating Perception. Gender and Food: From Production to Consumption and After. pp. 165-191. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/S1529-212620160000022018>
- Savino, P. (2011). Obesidad y enfermedades no transmisibles relacionadas con la nutrición [PDF]. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcci/v26n3/v26n3a5.pdf>
- Scheel, A. (2010). Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Simkin, L. (2008). Achieving market segmentation from B2B sectorisation, Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 23 p.p. 464-474. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/08858620810901220>
- Stanton, J, Etzel, J & Walker, J. (2007). Fundamentos del marketing. Naucalpan, Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Straker, K., Wrigley, C. (2016). "Designing innovative business models with a framework that promotes experimentation". Strategy & Leadership. Vol. 44 , pp.11-19. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/SL-06-2015-0048>

The Economic Times. (s.f). Definition of 'Market Share'[HTML]. Recuperado de <https://economictimes.indiatimes.com/definition/market-share>

Yunis, Eugenio (2008). Turismo y reducción de la pobreza en América Latina. En C. Carbonell (Comp.), *Turismo, pobreza y territorios en América latina* (pp.33-51). Bogotá: Universidad Externado de Colombia

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia. Recuperado de: <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RvistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

Anexos

Anexo 1 Entrevista a Nancy López

Objetivo de la entrevista: por medio de esta entrevista se pretende conocer más a el mercado potencial e identificar si para la cafetería de la Universidad Externado de Colombia es interesante el producto que se quiere ofrecer.

A continuación, se explica un poco el producto a ofrecer y se adjuntan unas fotos para que la persona que realice la encuesta tenga claridad sobre el producto que se quiere estudiar.

Ajonjolí Jar Salad ofrece ensaladas a los estudiantes de la universidad Externado de Colombia, tienen varios sabores para que el estudiante tenga la posibilidad de escoger el de su presencia. Cada una de las ensaladas está diseñada con las cantidades suficientes e ingredientes adecuados para una dieta balanceada y saludable. Además, estas ensaladas tienen un envase fácil de cargar para que los estudiantes puedan transportarlas a donde quieran.

Cuestionario

1. ¿Qué tipo de contrato maneja la cafetería de la universidad Externado? (¿Es arrendado a través de alguna empresa, directamente con la universidad, o Cómo?)
2. ¿Qué tan importante es para usted brindarle a sus clientes alimentación balanceada (equilibrio entre proteínas, grasas, verduras, etc)?
3. ¿Cuenta con productos saludables en su portafolio? ¿Qué tipo de productos son?
4. ¿Se interesa por variar sus productos o cambiarlos cada vez que hay nuevas tendencias?
5. ¿Estaría dispuesto a innovar con nuevos productos, diferentes a los que actualmente? ¿De qué manera lo podría hacer?
6. ¿Cómo establece o estableció los productos que ofrece actualmente?
7. ¿Qué clase de productos está dispuesto a vender?
8. ¿Cuál cree usted que es el presupuesto en promedio que tienen sus clientes?
9. En promedio diariamente ¿cuántas personas compran el almuerzo en la cafetería?
10. ¿Los estudiantes piden el almuerzo para llevar? ¿Cuántos? En promedio
11. Dentro de sus productos para almorzar ¿Cuál es el producto que más vende?
12. ¿Le interesaría ofrecer una línea de ensaladas?
13. ¿Considera que para los estudiantes es importante que su almuerzo tenga un envase fácil de cargar?
14. ¿Cada cuánto recibe mercancía? ¿Estaría dispuesto a recibirla diariamente?
15. ¿Cuenta con espacio disponible para refrigerar las ensaladas?
16. ¿Cómo son sus políticas de pago con sus proveedores?
17. ¿Creería usted que un estudiante está dispuesto a pagar por una ensalada \$10000?

18. ¿Le interesaría vender nuestras ensaladas? ¿Porqué?
19. Si su respuesta fue sí ¿Cuántas cree que se venderían diariamente?
20. Durante la semana ¿Qué día vender mayor cantidad de almuerzos?

Respuestas

- 1.- CONTRATO DE CONCESIÓN
- 2.- MUY IMPORTANTE (manejamos en el almuerzo: ARMA TU MENU, donde cada persona puede escoger lo que le gusta)
- 3.- si. Entre estos: menú vegetariano - ensalada cesar- barra de ensalada (15 opciones)- frutas- wraps
- 4.No con mucha frecuencia
- 5.-Si pero es muy importante el precio por ser nuestro mercado los estudiantes
- 6.- llevamos varios años en la Universidad y con el tiempo hemos visto las necesidades
- 7.- actualmente vendemos los que creemos que son del gusto de los estudiantes
- 8.- para el almuerzo: PREGRADO \$ 10.000 POST GRADO \$ 20.000
- 9.- NO ES FIJO DEPENDE EL DIA Y EL CLIMA
- 10.- Los estudiantes piden poco el almuerzo para llevar pero si muchísimos traen el almuerzo de la casa
- 11.- el almuerzo del día y las hamburguesas
- 12.- NUESTRA BARRA DE ENSALADA ES VARIADA PERO, SI OFRECEN PRODUCTOS DIFERENTES SI
- 13.-NO
- 14.- TODOS LOS DIAS
- 15.- si hay cuartos fríos
- 16.- de contado
- 17.- No. teniendo en cuenta que el menú cuesta 9.200
- 18.-habria que mirar si son diferentes a las nuestras
- 19.- 20
- 20.- miércoles-jueves y viernes porque hay post grados

Anexo 2 Entrevista a Parrilla & Ron

Entrevista dirigida a: Sadi Cañon y Patricia Carbajar dueños y fundadores del restaurante
Objetivo de la entrevista reconocer los principales competidores en el mercado.

Cuestionario:

¿Cuáles son sus factores de éxito?

Variedad, costo y calidad

¿Porque cree que usted se diferencia del resto de restaurantes cercanos?

Propias recetas

En promedio ¿cuántas ensaladas venden al día o mes? El mes pasado (octubre) vendimos 431 ensaladas lo que representa un 28% aproximadamente sobre el total de las ventas. Al día 18 aproximadamente

¿Considera que es un mercado fuerte el de las ensaladas ?

Si nosotros llevamos 17 años en el mercado y en los últimos años notamos la necesidad de ofrecer las ensaladas entonces decidimos en el 2014 comenzar

En promedio, ¿cuál cree que es el presupuesto de un estudiante para almorzar? Estudiantes de Posgrados 20000 y Pregrado 1500

¿Cuántos clientes atienden al día? aproximadamente 300 clientes en un día normal

¿Cuál es el día que más venden y que producto? El sábado, los desayunos, principalmente el calentado

En general, ¿cuáles son los platos que más venden?

Calentados, carnes y patacones

¿considera que el servicio al cliente juega un papel importante en su restaurante?

sí muy importante somos muy condescendientes con los Clientes y a ellos les gusta

¿Realiza marketing publicidad para incrementar las ventas? ¿cómo?

no siempre ha funcionado el voz a voz

¿Considera que la trayectoria y el reconocimiento que tiene su empresa atrae cada vez más clientes?

si porque la gente ya nos conoce o entre compañeros recomiendan el lugar

¿tiene alianzas estratégicas o redes de colaboración con otros restaurantes o proveedores?

¿cuáles?

no

Anexo 3 Análisis de las encuestas

Figura 16. Características fundamentales para los estudiantes en un almuerzo

3. ¿Qué características son fundamentales para usted en un almuerzo?

242 respuestas

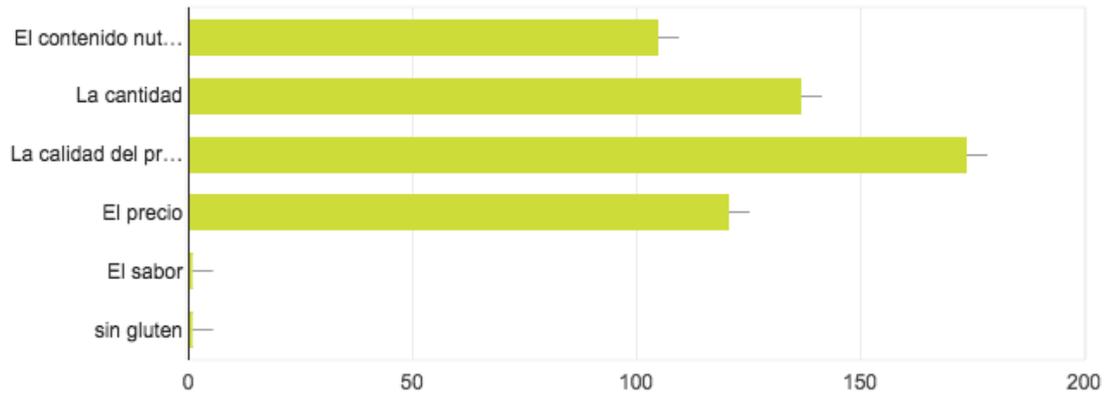
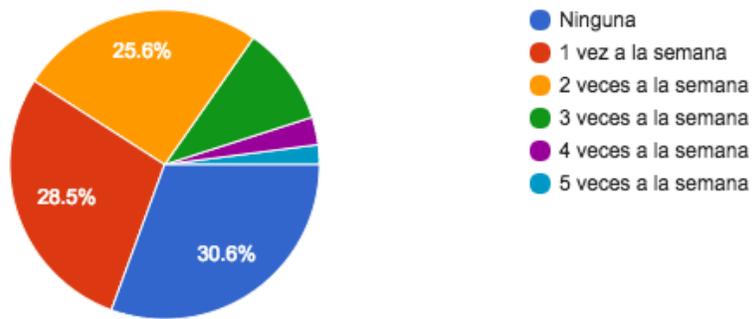


Figura 17 Frecuencia para comprar ensaladas

8. ¿Con qué frecuencia compraría la ensalada?

242 respuestas



Anexo 4 Subrecetas

Tabla 21

Sub receta Salsa de aguacate

Subreceta		Pax		20	
Salsa aguacate					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Aguacate senil	400	Gr	\$5,5556	\$2.222,22
2	Aceite de oliva	5	Cc	\$19,4444	\$97,22
3	Sour cream neutro	30	Gr	\$18,4211	\$552,63
4	Pimienta negra	2	Gr	\$68,0617	\$136,12
5	Limon	60	Gr	\$5,0000	\$300,00
6	Sal	10	Gr	\$1,0000	\$10,00
7	Aguacate hass	90	Gr	\$6,6667	\$600,00
8	Tarro salsero	20	Und	\$84,0000	\$1.680,00
Peso total preparación		617	Gr	Costo total ingredientes	\$5.598,19
Peso de una porción		30,85	Gr	Costo porción inicial	\$279,91
Costo de un gramo o cc o unidad de esta receta					\$9,073241

Tabla 22

Sub receta César

Subreceta		Pax		1	
Cesar					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Aderezo cesar	15	Gr	\$15,7975	\$236,96
2	Agua acueducto	15	Gr	\$-	\$-
3	Tarro salsero	1	Und	\$84	\$84,0000
Peso total preparación		31	Gr	Costo total ingredientes	\$320,96
Peso de una porción		31	Gr	Costo porción inicial	\$320,96
Costo de un gramo o cc o unidad de esta receta					\$10,353548

Tabla 23

Sub receta arroz integral

Subreceta		Pax		11	
Arroz integral					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Arroz integral	500	Gr	\$3,6	\$1.800,00
2	Ajo	20	Gr	\$7,4074	\$148,15
3	Aceite de girasol	50	Cc	\$4,9444	\$247,22
4	Sal	5,5	Gr	\$1	\$5,50
5	Agua acueducto	1000	Cc	\$-	\$-
Peso total preparación		1575,5	Gr	Costo total ingredientes	\$2.200,87
Peso de una porción		143,2272727	Gr	Costo porción inicial	\$200,08
Costo de un gramo o cc o unidad de esta receta					\$1,396934

Tabla 24

Sub receta Pollo Grillé

Subreceta		Pax		14	
Pollo grille					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Pechuga de pollo	2500	Gr	\$11,8750	\$29.687,50
2	Pimienta negra	2	Gr	\$68,0617	\$136,12
3	Oregano seco	2	Gr	\$112,7660	\$225,53
4	Sal	7	Gr	\$1	\$7
5	Aceite de girasol	50	Cc	\$4,9444	\$247,22
Peso total preparación		2561	Gr	Costo total ingredientes	\$30.303,37
Peso de una porción		182,9285714	Gr	Costo porción inicial	\$2.164,53
Costo de un gramo o cc o unidad de esta receta					\$11,832632

Tabla 25

Sub receta Pasta penne

Subreceta		Pax		10	
-----------	--	-----	--	----	--

Pasta penne					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Pasta penne	500	Gr	\$4,70	\$2.350,00
2	Pimienta negra	1	Gr	\$68,06	\$68,06
3	Agua acueducto	1500	Cc	\$-	\$-
4	Sal	5	Gr	\$1,00	\$5,00
5	Aceite de oliva	50	Cc	\$19,44	\$972,22
Peso total preparación		2056	Gr	Costo total ingredientes	\$3.395,28
Peso de una porción		205,6	Gr	Costo porción inicial	\$339,53
Costo de un gramo o cc o unidad de esta receta					\$1,651401

Tabla 26

Sub receta Miel mostaza

Subreceta		Pax		1	
Miel mostaza					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Aderezo miel mostaza cebolla	15	Gr	\$16,5556	\$248,3300
2	Agua acueducto	15	Gr	\$-	\$-
3	Tarro salsero	1	Und	\$84	\$84,0000
Peso total preparación		31	Gr	Costo total ingredientes	\$332,3300
Peso de una porción		31	Gr	Costo porción inicial	\$332,3300
Costo de un gramo o cc o unidad de esta receta					\$10,720323

Tabla 27

Sub receta Vinagre balsámico

Subreceta		Pax		1	
Vinagre balsámico					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Vinagre balsámico	10	Cc	\$21	\$210
2	Aceite de oliva	5	Cc	\$19,4444	\$97,22
3	Tarro salsero	1	Und	\$84	\$84

Peso total preparación	16 Gr	Costo total ingredientes	\$391,22
Peso de una porción	16 Gr	Costo porción inicial	\$391,22
Costo de un gramo o cc o unidad de esta receta			\$24,451250

Tabla 28

Sub receta Carne desmechada

Subreceta		Pax		16	
Carne desmechada					
N°	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costos	
				Unitarios	Totales
1	Carne para desmechar	2125	Gr	\$14,4444	\$30.694,44
2	Pimienta negra	4	Gr	\$68,0617	\$272,25
3	Laurel seco	2	Gr	\$15	\$30
4	Tomillo seco	2	Gr	\$15	\$30
5	Pastilla maggi	2	Und	\$300	\$600
6	Sal	8	Gr	\$1	\$8
7	Pimenton	50	Gr	\$4,4444	\$222,22
8	Agua acueducto	0	Cc	\$-	\$-
9	Ajo	20	Gr	\$7,4074	\$148,15
Peso total preparación		2213	Gr	Costo total ingredientes	\$32.005,06
Peso de una porción		138,3125	Gr	Costo porción inicial	\$2.000,32
Costo de un gramo o cc o unidad de esta receta					\$14,462296

Anexo 5 Ingeniería del menú

Tabla 29

Ingeniería del menú

Total de platos vendido al mes	400		
VENTAS AL MES	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Mexicana	160	\$ 3.189,27	\$ 510.283,20
Italiana	100	\$ 3.321,82	\$ 332.182,00
Pollo Grille	80	\$ 5.304,35	\$ 424.348,00
Vegetariana	60	\$ 3.731,53	\$ 223.891,80
COSTOS TOTALES MES			\$ 1.490.705,00
VENTAS TOTALES	CANTIDAD	PRECIO DE VENTA	TOTAL
Mexicana	160	\$ 10.000	\$ 1.600.000
Italiana	100	\$ 10.000	\$ 1.000.000
Pollo Grillé	80	\$ 10.000	\$ 800.000
Vegetariana	60	\$ 10.000	\$ 600.000
VENTAS TOTALES			\$ 4.000.000
	GANANCIA BRUTA TOTAL		\$ 2.509.295,00
	GANANCIA BRUTA PROMEDIO		\$ 6.273,24
PLATO	CANTIDAD	MIX REAL	POPULARIDAD
Mexicana	160	40%	ALTA
Italiana	100	25%	ALTA
Pollo Grillé	80	20%	ALTA
Vegetariana	60	15%	BAJA
	MIX IDEAL		25%
	INDICE DE POPULARIDAD		17,50%