



**Universidad Externado de Colombia**

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**Trabajo de grado**

**Creación de un establecimiento temático, gastronómico de postres a base de frutas**

Autores:

Luisa Fernanda Flórez Forero

Luisa Fernanda Rodríguez Cruz

Directora:

Cecilia Romero

Bogotá, 17 de mayo de 2019

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>11</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>11</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>11</b>
<b>MARCOS DE REFERENCIA .....</b>	<b>13</b>
Marco teórico.....	13
Marco conceptual .....	16
<b>CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 Contextualización del sector.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.1. Participación en el PIB .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2 Tendencias .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1 Vida saludable .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2 Postres saludables.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Análisis de la oferta .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1 Principales empresas del sector.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2. Competidores.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Análisis de la demanda .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1 Segmento de mercado .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2 Análisis de las encuestas del segmento de mercado.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Estrategia de Marketing .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.1 Propuesta de valor – ventajas competitivas .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.2 Productos y servicios.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.3 Precio.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.4 Promoción y publicidad.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.5 Estrategias de crecimiento y posicionamiento .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.6 Canales de venta y distribución .....</b>	<b>42</b>
<b>2.4 Proveedores.....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO III: ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Nombre, marca, logo y eslogan .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Constitución de la sociedad y actividad económica.....</b>	<b>44</b>

3.3 Misión y visión .....	45
3.4 Objetivos organizacionales .....	46
3.5 Filosofía y cultura organizacional.....	46
3.6 Estructura organizacional .....	47
3.6.1 Definición de cargos .....	47
3.6.2 Gastos de personal.....	55
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS TÉCNICO - OPERATIVO .....</b>	<b>56</b>
4.1. Cadena de valor .....	56
4.2. Procesos de transformación.....	58
4.3 Descripción de procesos (SIPOC) .....	59
<b>CAPÍTULO V: ESTRUCTURA FINANCIERA.....</b>	<b>63</b>
5.1 Inversión Inicial.....	63
5.2 Financiamiento .....	66
5.3 Proyección de costos y gastos .....	67
5.4 Proyección de ingresos .....	70
5.5 Proyección Estados Financieros.....	74
5.5.1 Estado de Resultados .....	74
5.5.2 Estado de situación financiera .....	76
5.5.3 Estado de evaluación financiera.....	77
5.6. Indicadores financieros.....	77
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Competidores.....	27
<b>Tabla 2.</b> Precios competencia .....	39
<b>Tabla 3.</b> Gastos de nómina.....	55
<b>Tabla 4.</b> SIPOC proceso compras .....	59
<b>Tabla 5.</b> SIPOC proceso almacenaje. ....	60
<b>Tabla 6.</b> SIPOC proceso marketing .....	61
<b>Tabla 7.</b> SIPOC proceso servicio.....	62
<b>Tabla 8.</b> SIPOC proceso producción .....	62
<b>Tabla 9.</b> SIPOC proceso venta.....	63
<b>Tabla 10.</b> Inversión inicial .....	64
<b>Tabla 11.</b> Preoperativos .....	64
<b>Tabla 12.</b> Gastos en maquinaria y equipo.....	65
<b>Tabla 13.</b> Gastos muebles y enseres .....	65
<b>Tabla 14.</b> Gastos equipos de operación .....	66
<b>Tabla 15.</b> Financiamiento de la inversión.....	66
<b>Tabla 16.</b> Amortización préstamo bancario.....	67
<b>Tabla 17.</b> Costo de producción primer año.....	67
<b>Tabla 18.</b> Estimación del IPC .....	68
<b>Tabla 19.</b> Costos unidad producida a cinco años.....	68
<b>Tabla 20.</b> Costo de producción total a cinco años .....	69
<b>Tabla 21.</b> Gastos de venta.....	69
<b>Tabla 22.</b> Gastos de administración.....	69
<b>Tabla 23.</b> Horario de servicio .....	70
<b>Tabla 24.</b> Ingresos por A&B año 1 .....	71
<b>Tabla 25.</b> Estimación mensual de ventas en unidades año 1 .....	72
<b>Tabla 26.</b> Estimación mensual de ventas en pesos año 1 .....	72
<b>Tabla 27.</b> Proyección de precios a cinco años .....	73
<b>Tabla 28.</b> Proyección de ventas unidades a cinco años .....	73
<b>Tabla 29.</b> Proyección de ventas en pesos a cinco años.....	74

<b>Tabla 30.</b> Estado de resultados .....	74
<b>Tabla 31.</b> Márgenes .....	75
<b>Tabla 32.</b> Balance general.....	76
<b>Tabla 33.</b> Estado evaluación financiera.....	77
<b>Tabla 34.</b> Indicadores de rentabilidad.....	77
<b>Tabla 35.</b> Indicadores de rentabilidad.....	78

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Metodología CANVAS.....	12
<b>Figura 2.</b> Resultado encuesta - Sexo .....	29
<b>Figura 3.</b> Resultado encuesta - Estrato .....	29
<b>Figura 4.</b> Resultado encuesta - Edad .....	30
<b>Figura 5.</b> Resultado encuesta - Ocupación .....	30
<b>Figura 6.</b> Resultado encuesta - Frecuencia de consumo.....	30
<b>Figura 7.</b> Resultado encuesta - Importancia del cuidado de la alimentación .....	31
<b>Figura 8.</b> Resultado encuesta - Razón de alimentación especial.....	31
<b>Figura 9.</b> Resultado encuesta - Establecimiento del mismo concepto.....	32
<b>Figura 10.</b> Resultado encuesta - Visita al establecimiento.....	32
<b>Figura 11.</b> Resultado encuesta - Ubicación del establecimiento .....	33
<b>Figura 12.</b> Resultado encuesta - Postres adaptados a las necesidades.....	33
<b>Figura 13.</b> Resultado encuesta - Medio de información.....	34
<b>Figura 14.</b> Mapa del establecimiento.....	38
<b>Figura 15.</b> Resultado encuesta - Precio .....	39
<b>Figura 16.</b> Carta Vita .....	40
<b>Figura 17.</b> Marca de la empresa .....	44
<b>Figura 18.</b> Estructura organizacional.....	47
<b>Figura 19.</b> Cadena de valor del establecimiento.....	56
<b>Figura 20.</b> Blueprint proceso de venta y servicio .....	58

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tiene como objetivo evaluar la viabilidad de una idea, a través del diseño de un plan de negocio, sobre la creación de un establecimiento gastronómico de postres saludables a base de fruta, en la ciudad de Bogotá. Este análisis se hace desde la perspectiva del sector, el mercado, los aspectos organizacionales - operativos y financieros.

La idea de negocio que se plantea surge de ver la oportunidad de entrar en un mercado, en el cual pocas empresas ofrecen este tipo de productos, pero donde se evidencia que actualmente hay una nueva tendencia en el mundo, denominada *Fitness*, donde las personas están buscando empresas gastronómicas que les brinde productos naturales que no afecten su salud, ya sea por un estilo de vida o por alguna enfermedad.

El proyecto se ha denominado Vita y va dirigido a todas aquellas personas que cuidan de su salud alimentaria. El objetivo es ubicar el negocio en la zona turística de Usaquén, puesto que con esto no solo se quiere llegar a los clientes nacionales sino también a los turistas internacionales que visitan este lugar semanalmente.

La propuesta de valor va ligada al uso de productos orgánicos y saludables, en donde cada uno de los postres elaborados pueda resaltar el sabor de la diversidad de las frutas que se tiene en el país. Así mismo, el objetivo es diseñar un lugar cuyo diseño refleje la naturaleza que se resalta en el país y sea un espacio acogedor para compartir momentos agradables.

Para garantizar la calidad de los productos que se ofrecen, se hará una evaluación de los posibles proveedores, especialmente se busca tener proveedores locales que manejen este tipo de productos y estén certificados con el Sello Nacional de Alimento Ecológico. De igual manera, se desarrolla una estrategia de promoción y publicidad, principalmente a través de medios digitales, los cuales permitirán dar a conocer los productos y ser un canal directo con los clientes.

Finalmente, con relación a la evaluación interna, se definen criterios como misión, visión, objetivos estratégicos, valores y organigrama; se hace una evaluación técnico-operativa de los procesos que se tendría dentro del lugar con herramientas como el diagrama de flujo, SIPOC y Blueprint. En el último capítulo, se hace el análisis financiero con una proyección a cinco años, donde el proyecto requiere una inversión inicial de \$100.000.000

en el cual se financiaría 50% por aportes de capital y 50% con un préstamo bancario. Tras el desarrollo de la proyección de los costos, las ventas, los estados financieros y la evaluación con indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), se llega a la conclusión que el proyecto tiene viabilidad económica y generaría rentabilidad para los socios en un plazo medio.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento da a conocer los resultados obtenidos de la investigación realizada para el desarrollo de un plan de negocio basado en la creación de un establecimiento gastronómico de postres a base de frutas; evaluando la viabilidad económica, técnica y financiera. En este se evidencia la importancia y el crecimiento que ha tenido este sector en los últimos años y el papel de la innovación en el mercado como factor diferenciador.

El documento está dividido en cinco capítulos de contenido. En el primer capítulo, se encuentra el análisis contextual de la problemática y del contexto general donde se desarrollaría la idea de negocio. En este se refleja la oportunidad que existe dado el crecimiento que ha tenido la gastronomía colombiana, que de acuerdo con un estudio realizado por ACODRÉS, ha sido del 22% en los últimos años; adicionalmente, entidades como el Viceministerio y Procolombia están diseñando estrategias que le apuestan al desarrollo gastronómico, puesto que estudios realizados por la Organización Mundial de Turismo, demuestran que este sector representa un ingreso turístico del 30% para los destinos.

De igual forma, en Colombia, entidades como el DANE han dado a conocer que el consumo en restaurantes está representado entre los cinco principales gastos de los colombianos. Sin embargo, se ha evidenciado un cambio en las tendencias del consumo hacia una alimentación más saludable. Esto se evidencia en primera instancia, por las campañas que desde el 2012 la Organización Mundial de la Salud ha venido desarrollando, promoviendo una alimentación más consciente que permita preservar la vida y evitar enfermedades. De igual forma, en Colombia, la Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO, ha desarrollado estudios sobre el consumo colombiano, en el cual se evidencia que una de las diez tendencias de los últimos años en el país es el consumo saludable, donde los colombianos le dan mayor importancia a restaurantes de esta tipología y a los centros de actividad física. De igual forma, FENALCO confirma que este cambio se debe a que las personas son más conscientes de consumir alimento que tenga alto contenido nutricional, que eviten el desarrollo de enfermedades como la diabetes.

Dada la contextualización, en el capítulo II, se desarrolla el análisis de mercado. En donde se refleja que en el mercado existe una diversidad de establecimientos de este tipo

como la pastelería Philippe y Ser Fit, que han enfocado su carta hacía la tendencia Fitness; al igual, grandes empresas como Postobón y Pepsico, que en su portafolio ha desarrollado líneas con productos más saludables; donde la innovación se vuelve el factor diferenciador.

Por otro lado, para el segmento de mercado objetivo y encuestado, el 94% le da importancia a los productos que consume y el 91% estaría dispuesto a comprarlos; con lo cual se concluye que existe una demanda disponible para el producto que se quiere ofrecer; postres bajos en azúcares, grasas y harina, que sean funcionales para el cuerpo humano.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de mercado, en el Capítulo III, IV y V se desarrolla la definición de la organización, el análisis técnico-operativo y la viabilidad financiera de la idea de negocio; como resultado se demuestra que es una oportunidad viable, con posibilidad de mantenerse en el mercado, generar crecimiento en el tiempo; y establecerse como un referente del producto de la repostería saludable en la ciudad de Bogotá.

## **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de negocio de un establecimiento gastronómico temático enfocado en la venta de postres saludables a base de frutas.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el contexto político, económico y social en el cual se va a desarrollar el establecimiento gastronómico.
- Definir el segmento de mercado que estaría dispuesto a demandar este tipo de servicio y su grado de aceptación.
- Describir el establecimiento gastronómico en temas como: misión, visión, estructura administrativa, estrategias de mercado y operación.
- Analizar la viabilidad y rentabilidad de la empresa mediante una proyección financiera.
- Definir la oferta del restaurante: productos, servicio y diseño.

## **METODOLOGÍA**

Teniendo en cuenta los objetivos específicos a realizar, se hará uso de la metodología cuali-cuantitativa. Para este trabajo de grado, el método cualitativo, “se refiere a la obtención de datos en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y a la conducta observable” (Taylor & Bogdan, 1984, pág. 19). Para el estudio, se buscará obtener información que caracterice el segmento a estudiar, razones de preferencia por este tipo de productos, viabilidad de la zona, entre otros aspectos; permitiendo así explorar el área problema (Ascanio, 2008, pág. 109). Para obtener la información anterior, se necesita de técnicas de recolección de información que como resultado generarán datos cuantitativos tales como: porcentaje de personas interesadas en el producto y capacidad adquisitiva (Ascanio, 2008, pág. 109). Este método permitirá que la información tabulada sea analizada y “permitirá validar los hallazgos cualitativos para evitar sesgos sin fundamentos” (Ascanio, 2008, pág. 110).

Por otro lado, el plan de negocio se basará en el modelo de negocio CANVAS, propuesto por Alexander Osterwalder, en el cual “se describe de una manera lógica cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor” (Fundación Universitaria Castilla y León,

2012, pág. 17). Esta metodología está compuesta por nueve elementos fundamentales que se deben tener en cuenta para analizar y emprender una idea de negocio, las cuales son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes (Fundación Universitaria Castilla y León, 2012, págs. 17-18).

El desarrollo de la metodología CANVAS se encuentran descrita en los capítulos desarrollados a lo largo del presente trabajo. A continuación, se relaciona la ubicación de los nueve elementos en cada uno de los capítulos:

- **Capítulo II:** segmento de mercado, relaciones con clientes, canales, propuesta de valor y asociaciones clave.
- **Capítulo IV:** actividades clave.
- **Capítulo III y V:** recursos clave, fuentes de ingreso y estructura de costes.

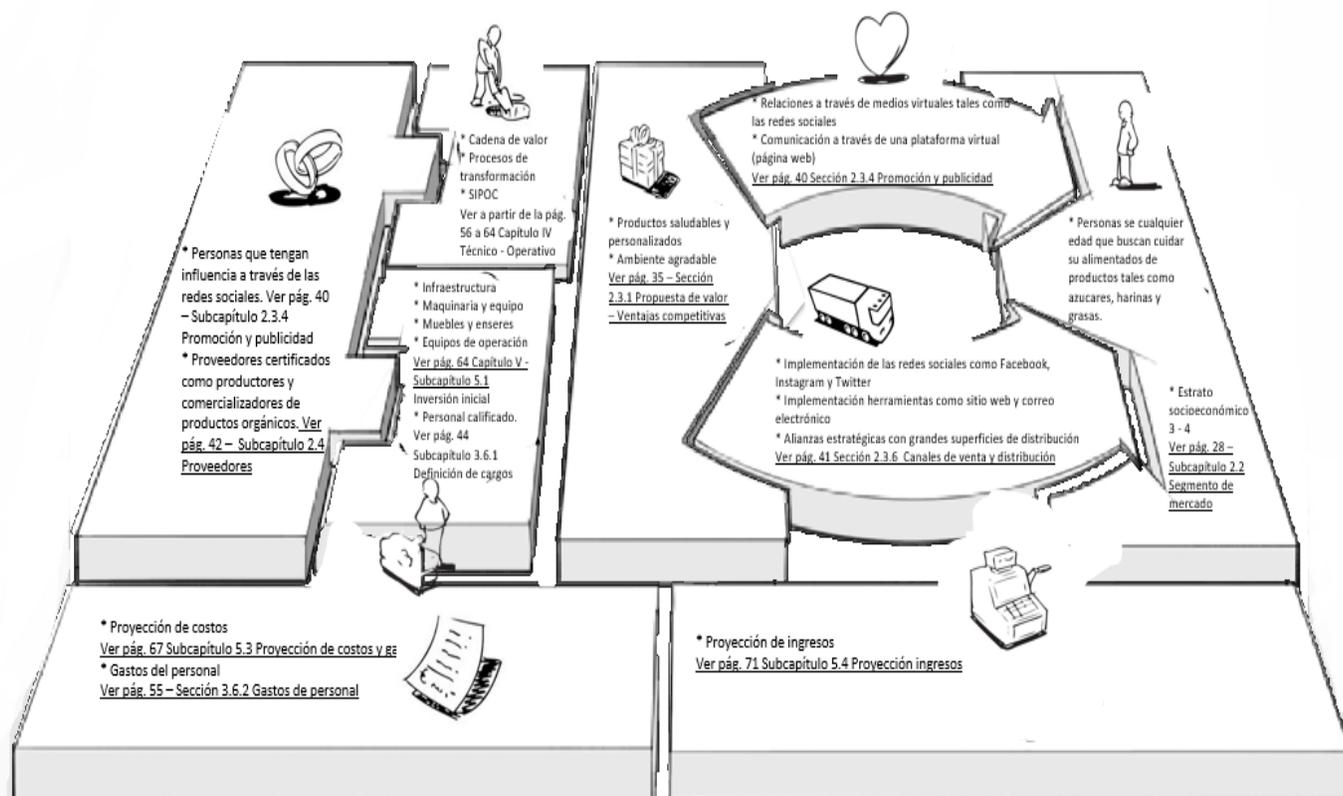


Figura 1. Metodología CANVAS

## MARCOS DE REFERENCIA

### Marco teórico

El emprendimiento se estudia desde ciencias como la sociología, psicología, economía y administración; las cuales buscan estudiar aspectos la motivación, la decisión por la vida empresarial, los procesos de creación de empresa, planes de negocios y modelos organizacionales (Bruyat & Julien, 2000). Existen diversas teorías que abarcan el concepto de emprendimiento, dentro de las principales se encuentran, las dadas por la escuela Austriaca, la escuela Schumpeteriana y la teoría de la acción planeada.

La escuela Schumpeteriana argumenta que el emprendimiento se basa en la innovación que pueda generar el emprendedor para que pueda romper los patrones establecidos en el mercado frente a un proceso, un producto, etc. De igual forma, para esta escuela existe una resistencia en el mercado y en el entorno frente a lo nuevo, por lo cual, el emprendedor toma un papel fundamental porque es él quien tiene las aptitudes para innovar y buscar la manera de romper con las resistencias del mercado (Díaz, s.f., pág. 7).

Dada la importancia que tiene la innovación en el mercado, la escuela Schumpeteriana plantea que actividades como el emprendimiento promueven el desarrollo económico. Además, la innovación del emprendedor permite generar un desequilibrio en el mercado, ocasionando mayor incertidumbre (Díaz, s.f., pág. 7).

La escuela austriaca, a la cual pertenecen autores como Ludwing Von Mises, Fridrich Hayek e Israel Kirzner, tiene una postura similar a la teoría anterior en cuanto el impacto que el emprendimiento genera en el desarrollo económico. Sin embargo, establece que la actividad no se limita únicamente a un grupo específico de personas, debido a la incertidumbre del contexto, está presente en todas las acciones humanas. De igual forma, la escuela austriaca propone que el emprendimiento se basa en las oportunidades que existen en un entorno y donde un sujeto es capaz de identificarlas rápidamente. Frente a esto, se debe enfocar en qué hacer con las oportunidades que se presentan y no solo con el conocimiento de estas (Díaz, s.f., pág. 8).

A diferencia de la escuela Schumpeteriana, los austriacos plantean que el emprendimiento es una actividad que mediante su desarrollo se promueve el equilibrio en el mercado, es decir, nivelar la demanda y la oferta (Universidad EAFIT, 2008, pág. 15). Su

enfoque no es innovar mediante la creación, si no identificar las ineficiencias, cubrirlas y obtener una ganancia potencial. Esta búsqueda permite que se tenga más conocimiento sobre la situación, disminuyendo el nivel de incertidumbre (Díaz, s.f., pág. 9).

En cuanto a la teoría de la acción planeada, propone al emprendimiento desde una visión cuyo eje central es la intención que tiene una persona y que determina si ejecutar o no un comportamiento. La decisión se ve influenciada por un factor personal, es decir, una autoevaluación frente a esa acción y por un factor social, es decir, la influencia cultural o normativa ya sea por un grupo familiar o laboral, frente a la toma de una decisión (Ortiz & Millán, 2011). Así mismo, el emprendimiento se ve como una actividad que debe ser planeada para tener mayor control sobre lo que se va a realizar y siendo el plan de negocios una herramienta eficiente (Universidad EAFIT, 2008, pág. 21). Por otro lado, Howard Stevenson trata el tema del emprendimiento como un sistema de gestión que se da por las oportunidades y no por los recursos que se tenga (Díaz, s.f., pág. 10).

La palabra francesa *entrepreneur* fue introducida por Richard Cantillon, a inicios del siglo XVII, para denominar a una persona que ejecuta una función empresarial donde se integran factores productivos buscando obtener un beneficio (Martín, 2000, pág. 75). Este concepto ha ido evolucionando y por ende han surgido diferentes teorías; mas aún, el concepto siempre va a estar ligado a los términos: cambio, creatividad e innovación (González & Gálvez, 2008).

La primera es la teoría del empresario riesgo propuesta por Kanight en 1921 y se menciona que el empresario debe asumir los riesgos que trae consigo los procesos productivos; es decir, que este debe adquirir unos insumos, organizar los procesos y vender el producto o servicio. Sin embargo, la variabilidad del entorno afectará los resultados esperados y por consiguiente el empresario es quien deberá ocuparse de estos, obteniendo un beneficio económico (Martín, 2000).

En segundo lugar, está la teoría del empresario innovador, propuesta por Schumpeter en 1963, que se fundamenta en la innovación como el factor principal para el crecimiento económico de la organización. Esta teoría menciona que la economía tiende a tener un equilibrio cuando los ingresos son iguales a la suma de los costos de producción con el salario del empresario. Sin embargo, mediante la innovación del emprendedor, el equilibrio se

rompe, generando que la empresa adquiriera un poder en el mercado; poder que se va perdiendo cuando las empresas crean un producto igual o similar (Martín, 2000, págs. 75-76).

Adicionalmente, se encuentra la teoría del empresario control la cual es un aporte de Simón, Cyert, March y la de Galbraith, que hace referencia a la constante vigilancia que ejerce el empresario frente a las decisiones de los procesos productivos que se llevan a cabo en la operación; y debido a los riesgos que el dueño de la empresa debe adquirir, recibirá una remuneración moral o profesional y no económica (Martín, 2000, pág. 76).

La empresa como organización cuenta con unas estructuras cuyo objetivo es la producción de bienes y servicios dentro de un entorno institucional, organizativo y económico donde se desarrolla su actividad (Grupo CTO, s.f.). Para Dubrin, esta se conforma por un grupo de personas quienes trabajan por un objetivo común bajo unas reglas, métodos y principios. De igual forma, dentro de este, existe una jerarquía y componentes como liderazgo, división del trabajo -propuesta por Taylor-, motivación, entre otros (Universidad de las Américas Puebla, s.f.).

Para Henri Fayol, toda organización debe cumplir con seis operaciones básicas: Técnicas -producción, fabricación, transformación-; comerciales -compras, ventas, transacciones-; financieras -gestión del capital-; de seguridad; contable y administrativas -previsión, organización, mando, coordinación y control- (Dávila, 2009, pág. 71). Esta última siendo la más importante debido a que engloba a las otras cinco operaciones y, además, "Desarrolla el programa general de acción de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar esfuerzos, armonizar actos" (Dávila, 2009).

A partir de esto, bajo la perspectiva de la Teoría General de Sistemas, se concibe a la organización como un sistema abierto, compuesto por subsistemas o elementos que son interdependientes y que interactúan entre sí; generando que el resultado final sea mejor que si se sumaran todos los elementos por separado (Araluce, 2001, pág. 7). La empresa se considera como un sistema porque se ve afectada por factores internos y externos, por la importancia de la interrelación que existe entre sus componentes puesto que no se puede ofrecer un servicio o producto si hace falta alguno y por el dinamismo de la empresa por la actividad autodirigida y la actividad reactiva (Araluce, 2001, pág. 8).

Así mismo, para ver a la organización como un sistema, se tiene en cuenta la Teoría de la Contingencia propuesta de Joan Woodward en 1965; quien expone que toda acción de una empresa está sujeta o determinada por las situaciones que se presentan en el entorno de esta. Por esta razón las decisiones que se tomen van a ser cambiantes y no se encuentran estructuradas como lo define otras teorías clásicas de la administración; de igual modo, factores como la tecnología, el ambiente y el tamaño de la organización son los más importantes (Universidad América Latina, s.f.).

Dentro del factor tecnológico se encuentran no solo equipos, maquinaria sino los conocimientos, técnicas, métodos que desarrolla el personal, la creatividad y ciclo de vida del producto. En cuanto al ambiente, se tiene en cuenta los cambios políticos, económicos, ambientales, las preferencias de la demanda en diversos ámbitos entre otros. Estos cambios generan que dentro de la organización se deba delegar autoridad para la toma de decisiones en otros niveles para solucionar imprevisto; de esta manera, el funcionamiento interno deberá ser más flexible. Por último, el tamaño de la organización determina el nivel de complejidad en cuanto a la comunicación y coordinación de los procesos, a mayor tamaño más complejidad, por esta razón muchas empresas deben reorganizar su estructura y simplificar su funcionamiento o en otros casos establecer nuevas áreas corporativas que son las encargadas del manejo de los departamentos y los recursos (Universidad América Latina, s.f.).

### **Marco conceptual**

En el sector de la restauración se debe cambiar e innovar constantemente debido a la permanente evolución de este. Según Christopher Freeman, “la innovación es un proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema” (Pastor & Guisasola, 2012, pág. 5).

Para Joshep Schumpeter la innovación involucra los siguientes aspectos: introducción de un nuevo bien en el mercado, nuevas fuentes de materia prima, incorporación de un nuevo método de producción y la apertura de un nuevo mercado en un país o una nueva estructura de mercado. Sin embargo, innovación no solo se refiere a lo anterior puesto que, según Howard Stevenson, está se puede ver reflejada en la creación de una nueva organización (Pastor & Guisasola, 2012).

Para el desarrollo del trabajo, se tomará la definición de Howard Stevenson como la creación de una nueva organización temática en el mercado de la restauración. Al igual que los conceptos de Joshep Schumpeter en la introducción de un bien mejorado en el mercado.

En cuanto al plan de negocio, Andy Freire, los clasifica por su contenido, divididos en: Plan de negocio ejecutivo, de 10 a 15 páginas y se tratan los aspectos principales; el plan de negocios completo que puede superar 50 páginas y se aborda todos los pasos, y el plan de negocio operativo donde se profundiza y se detalla toda la información de un proyecto debido a su complejidad (Dávila, 2009, pág. 44).

Para este proyecto, se desarrollará el plan de negocios completo y se tomará la definición de Aguirre y Santos de 1996, donde se plantea que es un documento que recoge las acciones a emprender por un empresario con el fin de lograr unos objetivos y obtener resultados. Dentro de este documento se establecen las estrategias, procedimientos, políticas, presupuestos, y oportunidades y amenazas del entorno. Esta información genera que el plan de negocio sea una herramienta fundamental para la creación de una empresa, debido a que intenta disminuir la incertidumbre que se tiene al establecer una organización (Martín, 2000, pág. 459). Es por esto, que para Koontz y Werich (1991) la planeación permite tener un enfoque racional acerca de los objetivos propuestos (Martín, 2000, pág. 203) .

Los establecimientos de restauración son aquellos donde su oferta se basa en alimentos y bebidas; y estos se encuentran clasificados por su ubicación, especialidad, tipo de servicio, motivación de la clientela y los que ofrecen algo adicional a la gastronomía. Dentro de estos últimos, se encuentran los denominados restaurantes temáticos, los cuales se caracterizan por brindar mayor experiencia a los clientes mediante espectáculos musicales, artísticos, el diseño y su tipo de servicio (Martín, 2000, pág. 290).

En estos establecimientos, el diseño y el marketing son fundamentales para su operación (Gallego, 2012). El diseño está enfocado en un tema específico y se refleja tanto en la decoración de la infraestructura como en el menú. Es así como los restaurantes temáticos convierten los aspectos anteriores en el atractivo principal de los clientes y su objetivo es atraerlo mediante la infraestructura y la ambientación del lugar.

## **CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN**

### **1.1 Contextualización del sector**

La ciudad de Bogotá ha presenciado un incremento de la actividad emprendedora durante los últimos años, específicamente para el año 2011, donde según el estudio Global Entrepreneurship Monitor [GEM] en la capital del país se crearon aproximadamente 273 empresas para un total de 1.361; este incremento se le atribuye a que es un territorio que posee atractivos para la inversión extranjera (GEM, 2012, pág. 10). Además de esto, para el mismo año había unas 300.000 empresas que representaban el 21% de las organizaciones a nivel nacional y que en promedio el emprendimiento anual es de 54.000 empresas (GEM, 2012, pág. 10). Asimismo, es considerada como la plataforma empresarial más grande e importante del país; resaltando una alta participación de empresas de servicios, donde un 37% de las nuevas actividades económicas de la ciudad pertenece al sector de comercio al por menor, hoteles y restaurantes. Del mismo modo, las empresas ya constituidas para ese año con el porcentaje más alto (25%) es el de comercio al por menor, hoteles y restaurantes (GEM, 2012, pág. 40).

Según estudios realizados por el DANE, demuestran que, en los hogares colombianos, el gasto por restaurantes se ubica en el tercer lugar, después del mercado, arriendo y vivienda. El consumidor colombiano está cada vez más dispuesto a comer fuera de la casa; incrementando el número de establecimientos que quieren entrar a competir en el sector gastronómico, representado en 564.000 millones en consumo (Ruíz, 2013). Sector que también se ha visto beneficiado en su crecimiento, gracias al auge y reconocimiento turístico que ha tenido el país. Su imagen ha tomado tal relevancia que ha dado paso a la inversión extranjera, al posicionamiento de marcas internacionales y a ser la sede de eventos como los Latin America's 50 Best Restaurants (Dinero, 2018).

Colombia se ha convertido en uno de los destinos más importantes a nivel gastronómico con un crecimiento superior al 22%, con un total de 90.000 restaurantes en Colombia –cuyas ventas son alrededor de 30.7 billones- y 22.000 restaurantes en Bogotá (Garzón, 2015). Se estima que haya un aumento cada año en este sector, pues entidades como Procolombia le apuestan a crear estrategias para atraer turistas extranjeros a través de la comida y estudios de la Organización Mundial de Turismo demuestran que este sector genera ingresos del 30% a los destinos (Dinero, 2018).

Actualmente, Colombia ha desarrollado estrategias en mejorar la competitividad de la oferta gastronómica y está trabajando desde entidades como Acodrés para su fortalecimiento en las seis zonas más representativa del país: Bolívar, Antioquia, Eje Cafetero, Bogotá, Chocó y Cauca (Dinero, 2018). En el caso de Bogotá, Acodrés asegura que es una de las ciudades que ha aumentado la diversificación de establecimientos gastronómicos dada la globalización económica (Ruíz, 2013), donde la oferta se focaliza en cinco puntos especiales: Zona C, barrio la Candelaria, Zona T en el sector de la calle 82 con carrera 13, Zona G entre la calle 65 y 70 con carrera 6 y 5, Zona M en el barrio la Macarena y sectores como Usaquén y el Parque de la 93.

En cuanto a la innovación, se ha convertido en un factor estratégico para la ejecución de ideas de negocio para los países en vía de desarrollo (GEM, 2012, pág. 52); donde la inversión en investigación en los diferentes sectores económicos se vuelve clave para aumentar el porcentaje de emprendimiento no solo en la ciudad de Bogotá sino en todo el país. De igual forma, referente a la investigación y uso de la innovación en la creación o mejora de un producto o servicio; tanto los consumidores como empresas se han visto interesadas y dispuestas a implementar este concepto como una herramienta de mejora para su experiencia en un lugar o de un producto; al igual como un instrumento que permita conseguir mayores beneficios económicos (GEM, 2012, pág. 52).

Un claro ejemplo del uso y desarrollo de innovación, son los restaurantes temáticos que desde 1997 han empezado a coger fuerza en el mercado y han aumentado el interés por parte de los comensales; su objetivo es diseñar lugares agradables, diferentes, con conceptos poco usuales que dan un plus a la experiencia (Diners, 2018). Además de esto, los empresarios han tenido en cuenta los cambios constantes que tiene la demanda actual, la cual en cuanto a la oferta gastronómica se encuentra influenciada por las decisiones y gustos de los menores de edad en más del 30% aproximadamente.

La tendencia por este tipo de establecimientos gastronómicos es cada vez mayor y debido a la importancia que ha tomado los niños en el gasto familiar, han tomado diversas vías que los ha llevado a ir más allá de la comida y finalmente mezclar esto con entretenimiento (Dinero, 2014) ya sea de carácter musical, teatral, concepto estructural, entre otros. Los nuevos restaurantes se han ido adaptando a nuevas tendencias de diseño y donde

se busca involucrar a todo tipo de público; por lo cual, se han establecido alrededor de 130 restaurantes que permiten los ingresos de mascotas al establecimiento y cuentan con un lugar y comida especial para estos (Garzón, 2015).

En la ciudad, la oferta de este tipo de lugares con el paso del tiempo es más notoria, como ejemplo, en el 2013 se abre el restaurante Jungla Kumba en la capital como uno de lugares que generen más visitas y gastos de clientes; lugar caracterizado por su estilo selvático y adaptación de este con tecnología de punta. Además de tener también un espacio para que tanto pequeños como grandes disfruten de diversas actividades (Dinero, 2013). Kurenai Maid Café es un lugar inspirado en los personajes manga y especializado en la comida oriental; su servicio ofrecido por mujeres que caracterizan un personaje y ofrecen tanto platos fuertes como cafés, postres, bebidas entre otros.

### **1.1.1. Participación en el PIB**

En el 2012, el crecimiento del PIB fue de 4,0% frente al 2011; en este periodo se observa que las ramas económicas que más aportaron por su variación fueron: 5,9% en explotación de minas y canteras y 5,5% en establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas. Se evidencia en lo referente al sector de Comercio, reparación, restaurantes y hoteles, que creció 4,1 durante el 2012; ocupando el cuarto lugar en aportes al PIB (DANE, 2013, pág. 3).

Para el 2013, el PIB representó un crecimiento del 4,3% respecto a 2012; donde los sectores que más aportaron por su crecimiento fueron: 9,8% en construcción; 5,3% en servicios sociales, comunales y personales. El sector de Comercio, reparación, restaurantes y hoteles se encuentra en séptimo lugar con un crecimiento del 4,3% durante este periodo (DANE, 2014, pág. 5).

El crecimiento PIB para el 2014 fue de 4,6 % frente al 2013, donde se evidencia que, de las ramas de actividades económicas, las que tuvieron mayor aporte al producto Interno bruto por su variación de crecimiento fueron el de la construcción con 9,9%, seguido por servicios sociales, comunales y personales con 5,5%. En este periodo se evidencia que el sector de comercio, reparación restaurantes y hoteles ocupa el cuarto lugar en aporte, con un crecimiento del 4,6% (DANE, 2015, pág. 4).

El PIB creció 3,1% en el 2015 con respecto al 2014, gracias al crecimiento anual del sector de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles (DANE, 2016, pág. 4). Para el sector que comprende al plan de negocio, su participación en el PIB 2015 fue del 4,1% con respecto al 2014; donde los servicios de hoteles, restaurantes y bares tuvieron un crecimiento del 5,5%, los servicios de reparación de automotores 5,4% y comercio 3,4% (DANE, 2016, pág. 12).

Durante el 2016, se evidenció un crecimiento de 2,0 % en el PIB del país, este incremento ha sido influenciado por el sector de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción e industria manufacturera, principalmente. Sin embargo, es importante mencionar que el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles también generó un impulso positivo en Producto Interno Bruto del 2016; dado que el sector en cuestión tuvo un incremento anual del 1,8% frente al año anterior; generando una participación total del 12,5% (DANE, 2017, pág. 3).

Finalmente, para el 2017 se identifica un crecimiento del 1,8% en el PIB (DANE, 2018, pág. 3), del cual el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles aportó con incremento de 1,2% (DANE, 2018, pág. 12). Con relación al año anterior se ve un decrecimiento del aporte de este sector al país, pero es influenciado por la caída que ha tenido el comercio principalmente, el cual es el subsector con mayor participación dentro del grupo (DANE, 2018, pág. 13).

## **1.2 Tendencias**

### **1.2.1 Vida saludable**

El estilo de vida, según la Organización Mundial de la Salud [OMS], son aquellos patrones de comportamientos determinados por la interacción entre las características personales individuales, sociales y las condiciones socioeconómicas y ambientales. Según Mendoza, dentro de las características individuales se pueden establecer aquellos patrones que son beneficiosos para la salud, los cuales se aprenden o surgen de una elección individual. Sin embargo, no se puede definir un solo tipo de estilo de vida saludable puesto que depende del concepto que adopte cada persona (Guerrero & León, 2010). Entidades como la OMS, en sus campañas, principalmente a partir del 2012, ha recomendado a las

personas adoptar un estilo de vida saludable a lo largo de su ciclo vital; cuyos beneficios se reflejan en preservar la vida y la prevención o tratamiento de enfermedades.

Cabe resaltar que al igual que los establecimientos gastronómicos han tomado diferentes orientaciones a las tradicionales; las preferencias alimenticias también se han convertido en un papel indispensable a la hora de elegir un lugar donde degustar de buena comida. Para autores como Grigg, el factor nutricional ha sido un proceso cambiante proveniente de los países desarrollados como en Europa Occidental, donde la importancia de decidir lo que comen y su relación con la salud, se antepone sobre cualquier otro aspecto; este se ha visto marcado en el siglo XXI por las tendencias en dietas en su gran mayoría que no solo se evidencian en Europa sino en países en vía de desarrollo como Colombia (Parales, 2006). Aunado a esto, la percepción de la población ha ido cambiando debido a que no solo por cuestiones nutricionales y físicas han mejorado su forma de alimentar sino también se encuentran estrictamente relacionadas a estructuras culturales, ideológicas, políticas o económicas (Parales, 2006).

En Colombia se ha reflejado el cambio de intereses de las personas por tener un consumo más saludable. En el Congreso Nacional anual de Fenalco, la agremiación de comerciantes, se establecieron las 10 tendencias del consumidor. La primera es un consumo de marcas que tengan una responsabilidad social y ambiental, es decir, que no generen impactos negativos al entorno. En segundo lugar, se estableció la tendencia a la salud, donde se ve como prioridad el consumo de comida saludable y la promoción de la actividad física (tomando mayor importancia centros como gimnasios, spas, centros de relajación, etc.). Adicionalmente, el estudio refleja el aumento de la demanda por el consumo de comida saludable, dietética, orgánica y alimentos funcionales (Gómez, 2013).

Así mismo, Santiago Jiménez - ingeniero de alimentos- afirmó para la Revista La Barra sobre la tendencia, que se tendrá en general en el mundo, por el consumo de productos que hoy en día no consideramos importantes para la salud. Se propende por tener un control de los alimentos que van a ser ingeridos; así como se tendrá en cuenta la procedencia local del producto y el balance que los ingredientes generan en el plato (Jiménez, 2015). Especialistas en el tema mencionan que esta tendencia, en Colombia, se genera debido a la transformación del pensamiento que han tenido los consumidores para mejorar su

rendimiento físico, concentración y el manejo de estrés. Adicionalmente, por los casos de muerte que generan enfermedades como la obesidad y diabetes. Por tal razón, Fenalco, asegura que las personas buscan invertir más en productos que sean bajos en azúcar y de alto contenido nutricional que les permita mejorar su calidad de vida (Ladino, 2016).

Actualmente, se ha identificado nuevas líneas de producto que las empresas de alimentos y bebidas han decidido incorporar en su portafolio; creando líneas específicamente saludables. Esta tendencia que ha ido en crecimiento se ha visto influenciada por el crecimiento que se ha reflejado en la demanda a consumir productos que te brinden coherencia entre lo que piensas, consumes y sientes. Según César Caicedo, presidente de Colombina, se estima que el crecimiento del consumo de productos saludables se ha tomado casi el 20% de la participación en el país y que esta tendencia está creciendo anualmente 10%, el doble de lo que registra el crecimiento de la industria en general (Lozano, 2016).

Por lo mencionado en el párrafo anterior, se ha visto que grandes empresas del sector de bebidas azucaradas tales como Postobón, Pepsico, Industria Nacional de Gaseosas, entre otras, han diversificado su portafolio e impulsado los productos libres de azúcar, sin colorantes ni saborizantes; ya que están ligados a las preferencias de productos que generan mayor bienestar, como menos sodio, azúcar o gluten (Lozano, 2016).

### **1.2.2 Postres saludables**

Cuando se habla de los postres se tiene el concepto que contienen grandes cantidades de azúcar y grasas. Sin embargo, existen diferentes ingredientes que contienen nutrientes saludables para la salud y disminuyen el consumo de calorías. Dentro de los más utilizados a la hora de producción de postres saludables son: harina integral, frutas y hortalizas, miel, leche, frutos secos y semillas; evitando ingredientes procesados o refinados como el azúcar (Gottau, 2013).

El azúcar se ha considerado como un nutriente derivado y no fundamental. Mas aún se ha convertido en una sustancia importante para los seres humanos. Este tipo de azúcar es el extracto puro del azúcar y solo contiene hidrato de carbono; por ende, no cuenta con la fibra, los minerales, las vitaminas originales. Es por esta razón que consumir azúcar refinado se considera como calorías vacías puesto que el metabolismo no tiene sustancias que adquirir que sean beneficiosas y su consumo provoca un aumento del más del

50% en el peso. Al momento de su consumo, le proporciona al cuerpo energía instantánea, pero genera hambre al poco tiempo; formando un círculo vicioso y considerándose como una de las adicciones más comunes del siglo XXI. (Akkor, 2014).

De igual forma, el consumo del azúcar procesado provoca un aumento y disminución rápida del nivel de insulina e impacta los neurotransmisores, los cuales facilitan la comunicación entre las neuronas. Por esta razón, se han desarrollado diversos movimientos que permiten el consumo de diversos productos, basado en endulzantes naturales. Tal es el caso de los postres, los cuales pueden ser preparados sin azúcar refinado y se reemplaza por componentes naturales como melaza de uva, miel o frutas, los cuales le aportan al cuerpo sustancias beneficiosas de energía (Akkor, 2014); al igual que se deja a un lado las grasas saturadas y las harinas de trigo fortificadas (Arango, 2015).

Hoy en día se promueve una tendencia denominada "Delicious Healthy" desarrollada por la chef japonesa Keiko Nagae. Esta iniciativa pretende comunicar que mediante lo dulce de la gastronomía se puede generar un consumo saludable. Así mismo, se refiere a que el consumo de azúcares naturales de manera moderada no es nocivo para la salud humana; sino que por el contrario es algo que el cuerpo necesita para su funcionamiento (Euromoney Institutional Investor Company, 2015). Para esto, el uso de productos naturales tales como frutas, vegetales, especias, entre otros, le brinda un sabor dulce al alimento además de aportar fibra y antioxidantes (Euromoney Institutional Investor Company, 2015).

Estas tendencias han permitido que las personas tengan un nuevo concepto sobre los postres puesto que nace del interés por alimentarse sanamente. Periodistas gastronómicos como Claudia Arias consideran que, gracias a la iniciativa de los jóvenes, el movimiento ha tomado mayor fuerza, soportado o promovido, principalmente, mediante las redes sociales como Instagram. Así mismo, se refleja la acogida que ha tenido de otro tipo de segmentos como personas con problemas de salud tales como diabetes quienes apoyan este tipo de preferencias, debido a que se han visto beneficiados al poder satisfacer sus necesidades. La periodista recalca que actualmente las personas tienen claro la importancia que tiene la alimentación de la salud y el estado de ánimo; al igual que probar diferentes sabores con una variedad de ingredientes (Arango, 2015).

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **2.1 Análisis de la oferta**

La oferta es entendida como la cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrecen en el mercado (Banco de la República en Colombia, s.f.). En Bogotá, al ser considerada como epicentro de diversas actividades, cuenta con una oferta gastronómica amplia que brinda platos nacionales e internacionales (Instituto Distrital de Turismo, 2014). A continuación, se describirá la oferta en cuanto cafés, pastelerías y panaderías.

#### **2.1.1 Principales empresas del sector**

La categoría de cafés, pastelerías y panaderías, para el 2012, fue incluida en el ranking de la revista La Barra en el top de las mejores de la hospitalidad, debido a que las empresas que la conforman han logrado fortalecerse y consolidarse competitivamente gracias a sus ventas, su dinamismo y diferenciación en el mercado. Se ha determinado, en un estudio de la compañía Team, cuatro tipos de establecimientos: 58% empresas que funcionan como panaderías y cafeterías, 12% empresas que adicionalmente vende variedad de productos, 19% empresas que funcionan como panaderías especializadas y 11% brindan servicio de restaurante (La Barra, 2012) .

Este sector está conformado tanto por empresas grandes y Pymes; en el país, dentro de las más grandes se encuentra en primer lugar Juan Valdéz con ingresos alrededor de 102.101 millones, seguido de café Oma con ingresos de 81,179 millones. Adicionalmente, se encuentra Postres & ponqués Don Jacobo, considerada una de las empresas más importantes de la pastelería colombiana; con cobertura en 19 ciudades en el país, 65 puntos de venta a nivel nacional y 4 puntos de venta internacionales. De igual forma, se encuentran marcas como Lovers, de la compañía Avesco, Deli, La Locura, Nikolucas, American Cheese Cake, Myriam Camhi, Alpina, entre otros (La Barra, 2012).

La distribución y concentración de los establecimientos del subsector de repostería, no se encuentra en una misma zona; por el contrario, están distribuidos por diversos lugares de la ciudad de Bogotá. Una de las zonas de mayor concentración en cuanto a postres es la Carrera 60, donde a lo largo de tres cuadras hay diversas empresas, de las cuales se destacan: postres La Enamorada, Festytortas, Postres Aquí, Solo Postres, TodoRico, Tu Dulce

Compañía y Obleas José A. En la zona de Usaquén, se encuentran establecimientos con mayor reconocimiento tales como: Don Jacobo, La Rosconería, Doña Dicha, La Tarta, La Folie Boulangerie, Baked by Ana, Santagloria, Philippe Pastelería y Galería Café Libro. En cuanto a la zona G, se encuentran lugares como H & B Pastelería -Harry's Bakery- y La Dulcería; en la zona de la Macarena se identificaron lugares como: ArteSano Gourmet, las 4 Estaciones, Santa Fe café y restaurante, La Ceiba cocina. Finalmente, en la zona Candelaria sobresalen establecimientos tales como La Tartería, Amor Perfecto y Deli.

### 2.1.2. Competidores

En primera instancia, se identificó los competidores actuales que se encuentran en Bogotá. Dentro de los cuales se encontraron algunos establecimientos gastronómicos de postres catalogados como relevantes o característicos de la capital y sus alrededores, se resaltan:

- **La Cabaña de Alpina**, se ubica en Sopó - Cundinamarca, es este lugar se comercializan diversos productos lácteos y cuentan con una línea light de postres tanto en sus sedes de sopó como en algunas de sus tiendas Alpina Market.
- **Don Jacobo**, es una empresa dedicada a la venta de postres y pasteles, reconocida por su postre Genovesa.
- **Postres Todo Rico**, es una repostería con una trayectoria de aproximadamente 69 años, dentro de su oferta se identifican postres y hojaldres típicos o adaptados al estilo colombiano.
- **Endulza tu Paseo**, repostería que comercializa gran variedad de postres típicos elaborados con productos naturales.
- **Panesi Swiss Bakery**, repostería suiza que posee una amplia oferta de productos dentro de los cuales se encuentran postres tales como muffins, cakes y brownies.
- **Eclat Pastelería**, establecimiento que resalta la pastelería francesa, sus productos son principalmente mousse, tartaletas, macarrones.

Ahora bien, se identificaron los competidores que se encuentran en la zona de Usaquén, quienes son considerados competidores cercanos por ubicación geográfica, entre los cuales se resaltan:

- **Tienda de Café**, restaurante que ofrece una amplia oferta gastronómica y que a su vez brinda un ambiente de salón de onces.
- **Doña Dicha**, repostería artesanal, el cual ofrece productos tanto dulces como de sal.
- **La Rosconería**, repostería que toma como base el roscón para elaborar diversos postres, de igual forma ofrece batidos con productos naturales.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, se evidencia que muchas empresas hacen parte de la oferta, pero no todas se pueden definir como competidores directos debido a que los productos ofrecidos no son iguales o similares en cuanto a los productos de base que componen los postres, por eso, a continuación, se relacionan las empresas contempladas como competencia directa:

*Tabla 1. Competidores*

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN
<b>Myriam Camhi</b>	Repostería gourmet de alta trayectoria en el mercado, cuenta con una línea Ligera -sin azúcar.	Sede en Usaquén. Carulla Santa Bárbara.
<b>Pastelería Philippe</b>	Pastelería light donde todos sus productos se caracterizan por ser integrales y sin azúcar. Dentro de sus productos se destacan los panes, los postres y los chocolates.	Sede en Usaquén. Carulla Comercial Santa Bárbara.
<b>Ser Fit</b>	Pastelería que realiza postres libres de azúcar, harina y gluten	Chicó Norte. Tiene domicilios.

	para personas que sufran alguna enfermedad o cuiden su salud.	
<b>Madame Sucrée</b>	Pastelería que se basa en productos sin azúcar, sin trigo, bajo en grasa y altos en proteínas.	Cedritos y grandes superficies de distribución como Gastronomy Market, Biomarket, Plaza Organica, Mercado vital y BodyTech, entre otros
<b>Xocolar &amp; More</b>	Pastelería cuyos postres se componen entre el 34% y el 85% de Cacao.	Santa Bárbara
<b>Marvelous</b>	Pastelería que se basa en crear productos especialmente sin lácteos y huevos.	Alhambra

Es evidente que el mercado no se encuentra saturado por este tipo de productos y se puede tener una oportunidad de negocio para abarcar más personas, ofreciendo postres saludables.

De igual forma, en el cuadro se demuestra que la oferta de estos productos geográficamente, se ubican, especialmente hacía el norte de Bogotá y los productos de sus productos se encuentran entre \$5.500 y \$85.000; esto valores depende de la cantidad de porciones y de la materia prima utilizada.

## 2.2 Análisis de la demanda

### 2.2.1 Segmento de mercado

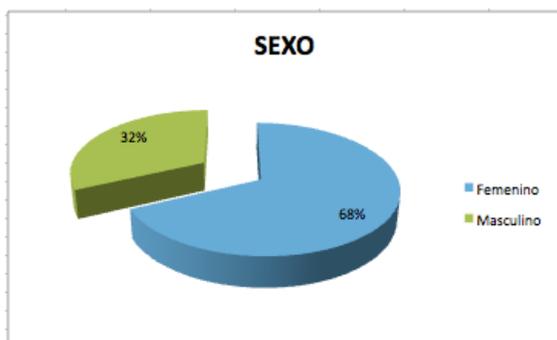
De acuerdo con la metodología Canvas, uno del aspecto que se debe establecer es el segmento de mercado, al cual va dirigido el plan de negocio. Por lo cual se ha definido que:

El establecimiento va dirigido a las personas ubicadas geográficamente en Bogotá, tanto como turistas o residentes. Dentro de las características del *target* son personas de cualquier edad que buscan cuidar su alimentación, especialmente, en ingredientes relacionados con el azúcar, harinas y grasas. Bajo este mismo interés, busca atraer personas que tengan problemas con el consumo de estos ingredientes por cuestión de presentar alguna enfermedad como diabetes, obesidad, entre otros.

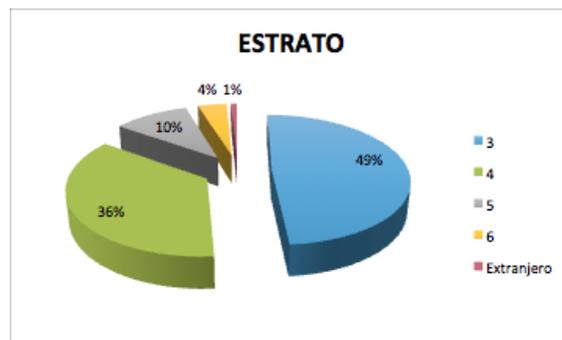
De igual forma, se establece que el *target* debe ser personas de estratos 3, 4 y 5, que tengan una buena capacidad adquisitiva. Esto puesto que las materias primas utilizadas en los procedimientos de producción de los postres generan un coste alto y, por lo tanto, los precios de los productos serán altos.

### 2.2.2 Análisis de las encuestas del segmento de mercado

Con el fin de realizar un análisis del mercado con más profundidad y conocer el grado de aceptación del establecimiento, se aplicó una encuesta durante el 2017, a un total de 125 personas. Gracias a la ejecución de esta actividad, se logró identificar el nicho de mercado que se encuentra más interesado en este tipo de productos y sus características de consumo. A continuación, se relacionan los resultados obtenidos de las encuestas.



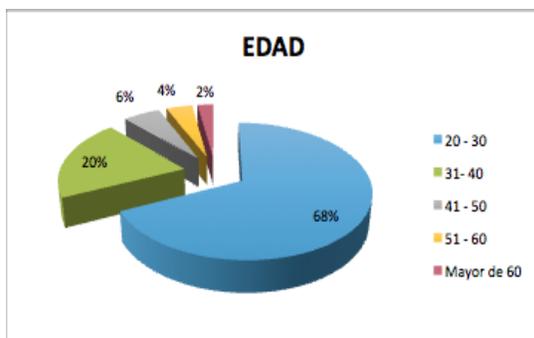
**Figura 2.** Resultado encuesta - Sexo



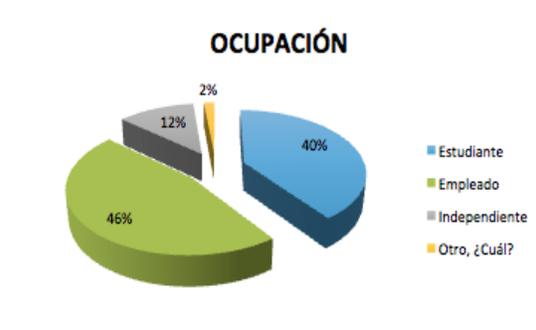
**Figura 3.** Resultado encuesta - Estrato

Los resultados hallados arrojan que las mujeres son más propensas a adquirir este tipo de productos que les permite tener un mejor cuidado en su alimentación, con un total del 68% de mujeres frente a un 32% de hombres. De igual forma, del total de encuestados, se evidencia que el 49% pertenece a estrato 3, seguido por el estrato 4 con un porcentaje de 36%

y el estrato 5 con un 10%; concluyendo que el nicho del mercado, en el aspecto económico al cual se está apuntado, demuestra intereses en

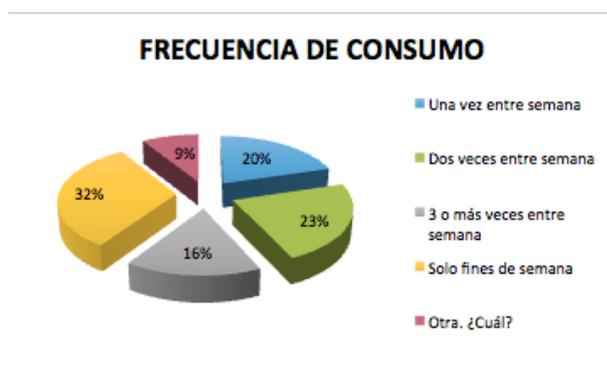


*Figura 4. Resultado encuesta - Edad*



*Figura 5. Resultado encuesta - Ocupación*

Este nicho de mercado también se caracteriza por estar en edades entre los 20 y 30 años con un 68% del total de encuestados; seguido por un 20% entre 31 y 40 años. En cuanto a la ocupación, se evidencia que el 46% de la población encuestada son empleados y el 40% estudiantes. Estas características encontradas son atribuidas a que la población joven y adulta, consideran más importante el cuidado en la alimentación con el fin de prevenir enfermedades a largo plazo y a edades más avanzadas.



*Figura 6. Resultado encuesta - Frecuencia de consumo*

A su vez, la encuesta refleja que el consumo de postres en la ciudad de Bogotá está más ligada a los fines de semana (32%); cuando las familias, parejas, amigos, entre otros, se desplazan a otras zonas de la capital o sus alrededores con fines de dispersión y recreación. Sin embargo, el 43% de los encuestados consideran que el consumo de platos dulces entre

semana es relevante durante jornadas de trabajo o estudio, ya se aun o dos veces durante la semana.



**Figura 7.** Resultado encuesta - Importancia del cuidado de la alimentación

Por otro lado, se buscó identificar qué tan importante era el cuidado de la alimentación en las personas. Como respuesta, se obtuvo que, del total de encuestados, el 94% considera que una alimentación saludable es adecuada y solo el 6% piensa que no lo es. Dado este resultado, se refleja que la demanda estaría dispuesta a comprar los de acuerdo con su interés por tener una alimentación balanceada.



**Figura 8.** Resultado encuesta - Razón de alimentación especial

Seguido a esta pregunta, se quiso indagar la razón por la cual las personas llevan una alimentación especial. Se obtuvo que el 41% lo hace por salud y el 39% lo hace por salud y por gusto propio. El 20% restante de los encuestados no sigue ninguna alimentación especial.



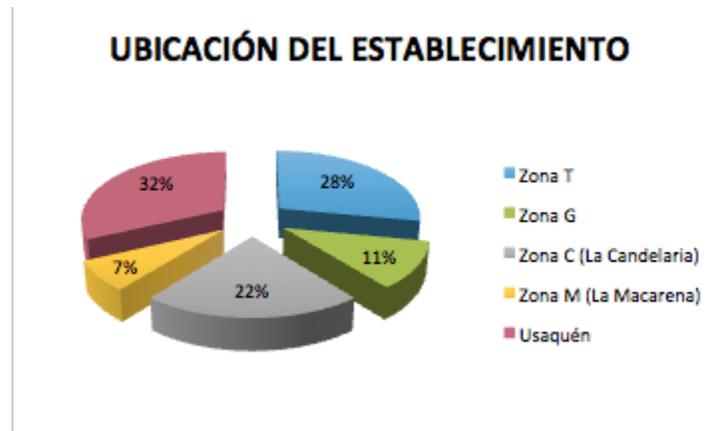
**Figura 9.** Resultado encuesta - Establecimiento del mismo concepto

Con respecto a los competidores, se indago con la demanda objeto si conocía otro tipo de establecimiento que se asimilara al concepto de la idea de negocio. Como resultado, se obtuvo que, del total de encuestados, el 77% no sabe o ha visitado un lugar bajo ese mismo concepto saludable. Sin embargo, el 25% de las personas que respondieron de forma afirmativa a la pregunta, se les realizó una pregunta abierta para identificar las empresas que relacionaban con postres saludables; identificando a: Myriam Camhi, Philippe, Restaurante Suna, Crepes and Waffles, La Repostería, Riquísimo (Ver anexo 1 y 2).



**Figura 10.** Resultado encuesta - Visita al establecimiento

Del total de 125 encuestados, es notables que el 91% estaría interesado en visitar un establecimiento en donde se ofrezcan postres saludables y solo el 9% no lo estaría. Con esto, se refleja que la idea de negocio es viable en el sentido que existe un interés por visitar un establecimiento que venda productos saludables.



*Figura 11. Resultado encuesta - Ubicación del establecimiento*

Con el fin de saber la ubicación estratégica para el establecimiento, se incluyó dicha pregunta en la herramienta de recolección de información. Mediante la cual se logró identificar que el 32% de los transeúntes prefieren la zona de Usaquén y el 28% la zona T como lugar ideal para visitar este tipo de establecimiento.



*Figura 12. Resultado encuesta - Postres adaptados a las necesidades*

Del 100% de los encuestados, el 98% de las personas están interesados en que los postres que se vendan en el establecimiento puedan adaptarse a las condiciones de salud o preferencias que ellos tengan; consideran que este es un factor diferenciador e innovador frente a otros lugares que ya se encuentran en el mercado. Tan solo el 2% no ve relevante este elemento.



*Figura 13. Resultado encuesta - Medio de información*

Para el 100% de personas encuestadas es importante mantener contacto y recibir información de los sitios de interés para ellos. Por esta razón, se indagó sobre los canales de comunicación que preferían las personas; obteniendo como resultado que el 33% considera que el mejor canal para estar informado es mediante la red social Facebook; el 27% a través del correo electrónico y el 24% con la Página Web. Esta última pese a tener un porcentaje menor a las otras dos; es considerada importante para los clientes debido a que a través de esta pueden encontrar con más detalle el portafolio de servicios del establecimiento e información general.

Por otro lado, con el fin de obtener más información de la demanda, se realizaron algunas preguntas abiertas para identificar las siguientes características:

**¿Qué tipo de postre consume con más frecuencia?** se evidencia que las personas prefieren consumir postres como Brownies, Cupcakes, tartas, pies, helados, flan, mantecadas y cheesecake. Adicionalmente, sus gustos se enfocan en sabores como el chocolate y sabores frutales. Por otro lado, se refleja que existe un consumo de postres como el de tres leches y arroz con leche.

**¿Qué otros servicios le gustaría encontrar en este lugar?** se identifica que, de las respuestas principales, la demanda está interesada en tener servicios como:

- Música
- Bebidas saludables tanto frías como calientes: té, jugos naturales, malteadas, cafés y batidos.

- Alimentación saludable en general donde el mercado está interesado en la venta de comida como ensaladas, pasabocas que sean bajas en azúcar y sin gluten. Cabe aclarar que la opción de venta de platos fuertes se puede considerar como una estrategia, a largo plazo, de crecimiento para la organización.
- Heladería.

Dado estos resultados, se evidencia que la propuesta de valor y los productos van encaminados a satisfacer las necesidades y las preferencias que las personas están buscando en un establecimiento con este enfoque. (Ver anexo 2-4)

### **2.3 Estrategia de Marketing**

Las necesidades de un grupo de personas que demandan cualquier producto son consideradas ilimitadas y cambiantes. Estas variaciones son determinadas por aspectos socioculturales y personales de cada individuo, los cuales son la causa por la cual surgen diversas organizaciones que tienen el propósito de satisfacer las exigencias del mercado a través de la creación, innovación o mejoramiento de un producto y/o servicio (Peñaloza, 2015, pág. 73).

Es por esta razón, las empresas implementan estrategias como el marketing mix, para penetrar en el mercado entregando valor diferenciador al cliente y obteniendo beneficios económicos para la empresa (Peñaloza, 2015, pág. 74). Entendida esta herramienta como un factor clave para desarrollar el plan de negocios, a continuación, se expone los cuatro (4) componentes -las 4ps- adaptadas al presente plan de negocio.

De igual forma, de acuerdo con los elementos de la metodología de CANVAS, en los puntos 2.3.1, 2.3.2 y 2.3.3, se desarrolla el elemento “Propuesta de valor”.

#### **2.3.1 Propuesta de valor – ventajas competitivas**

La propuesta de valor se plantea en tres puntos principales, los cuales, dan respuesta a la pregunta: ¿Qué valor o tipo de producto-servicio diferenciado se va a ofrecer a los clientes para elijan a este establecimiento y no a la competencia?

1. Postres saludables, bajos en azúcar y grasa; haciendo uso de ingredientes naturales, es decir, no procesados, para la elaboración de postres que sean beneficiosos para la salud.

2. Proporcionar un ambiente agradable enfocado en la decoración que le brinde al cliente un lugar para disfrutar de un postre o le sirva como un centro de reuniones. Se busca que el lugar tenga un diseño Vintage, rustico y natural, que permita a los clientes sentirse en un ambiente distinto al de la ciudad y este arraigado al campo y la naturaleza.
3. Postres personalizados de acuerdo con las necesidades de cada cliente. Teniendo en cuenta los ingredientes que algunas personas no puedan consumir, por gusto o por salud, se busca darle opciones de postres con ingredientes adecuados a los requerimientos.

### **2.3.2 Productos y servicios**

El producto es el eje del marketing mix y por ende de la organización en sí; es el elemento tangible o intangible mediante el cual se pretende satisfacer al mercado objetivo (Espinosa, 2014). Con el fin de realizar la descripción de los productos que se van a comercializar; fue necesario tener en cuenta las características del segmento al que va dirigido y de esta manera adecuar los productos acordes a lo que busca este grupo de personas.

#### **Productos de venta**

Los productos para la venta se van a dividir en: Tartas y pasteles, galletas y cupcakes, Bebidas calientes y frías, productos para la casa. Cabe resaltar que serían hecho con productos, integrales y endulzantes naturales.

En cuanto a las tartas y pasteles se ofrecerán:

- Brownie de fruta (fresa, banano, manzana)
- Pudín de banano y chispas de chocolate:
- Cheesecake de limón
- Crumble helado de yogurt y frutos rojos
- Pies de fruta (cereza, mango)
- Pasteles (zanahoria, chocolate)

En cuanto a las galletas y cupcakes:

- Cupcakes de fruta (coco, banano, fresa)
- Cupcake de chocolate
- Galleta de avena con chispas de chocolate

- Galletas integrales

En cuanto a las bebidas frías:

- Smoothie de arándanos y fresa
- Smoothie de piña y fresa
- Smoothie de piña y naranja con yougurt griego
- Smoothie de pera e crumbl hierbas
- Agua natural

En cuanto a las bebidas calientes:

- Café (espresso, doble, americano, latte, cappuchino, macchiato)
- Té
- Aromática de frutas

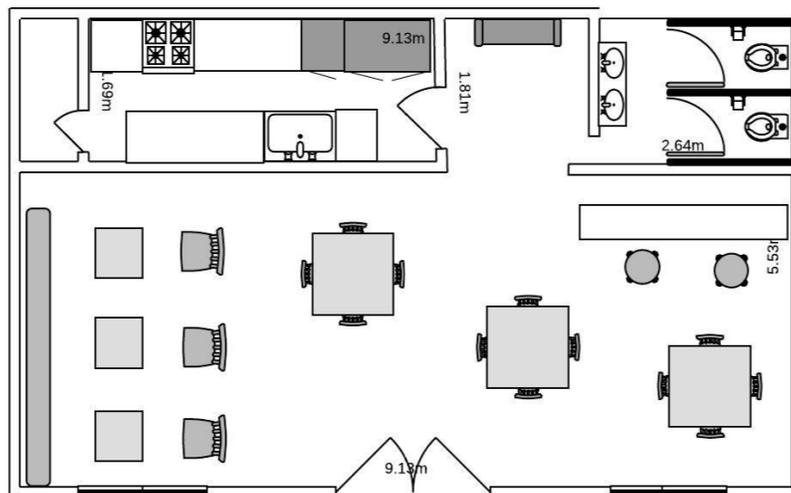
En cuanto a los productos para la casa:

- Mermelada de fresa, durazno, guayaba, mango y mora.
- Mantequilla de maní
- Nutella saludable

En cuanto al diseño, la decoración y la ambientación, será un factor esencial en el establecimiento gastronómico, convirtiéndose en un atractivo para los consumidores. Se busca que el restaurante, al tratarse de una temática saludable y compuesta de frutas (arraigadas al campo y la naturaleza), sea de estilo *Vintage*. Este concepto proviene en un término en inglés que hace referencia al diseño antiguo; es una tendencia inspirada en los años 30 y 40, se caracteriza por ser elegante.

Hace uso de diseños antiguos, pero haciendo contraste con accesorios vanguardistas y modernos; su color base es el blanco combinado con diferentes colores pasteles o vivos. Se hace uso de estampados tanto en las paredes como en los accesorios como alfombras, cortinas, entre otros. Asimismo, los materiales que más se usan para la ambientación de esta tendencia es la madera, el mimbre y la forja. De igual forma, en la tendencia *Vintage* se hace uso de accesorios como espejos, lámparas de araña de lágrimas de cristal, de plantas y flores que dan frescura y color al diseño del establecimiento (Ver anexo 5y 6).

Teniendo en cuenta la ambientación, a continuación, se muestra la distribución del local que estaría ubicado en la localidad de Usaqué:



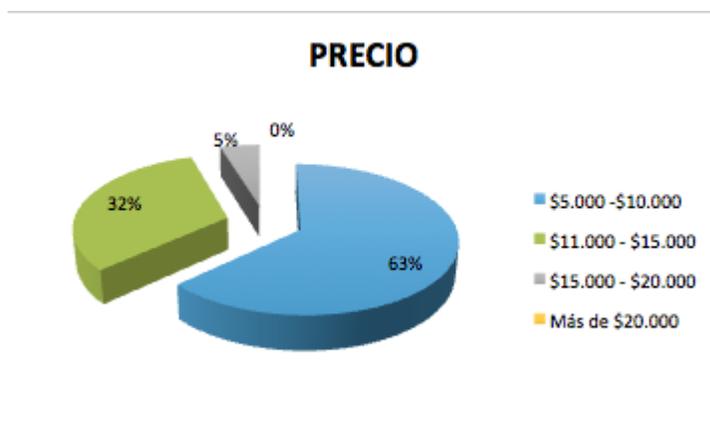
*Figura 14. Mapa del establecimiento*

El lugar contaría con tres áreas:

- El área de la cocina y el almacenamiento. La cocina estará equipada con el equipo y maquinaria que se describe en el ítem financiero.
- El área de los baños.
- El área de servicio. Estará compuesto con una capacidad de 20 personas.

### **2.3.3 Precio**

Para determinar el precio, en primera instancia, se analizó la capacidad adquisitiva del segmento de mercado a través de las encuestas aplicadas. Como resultado se obtuvo que, del total de encuestados, el 63% está dispuesto a pagar entre \$5.000 - \$10.000, 32% entre \$11.000 - \$15.000 y el 5% entre \$15.000 - \$20.000 (Ver figura 14).



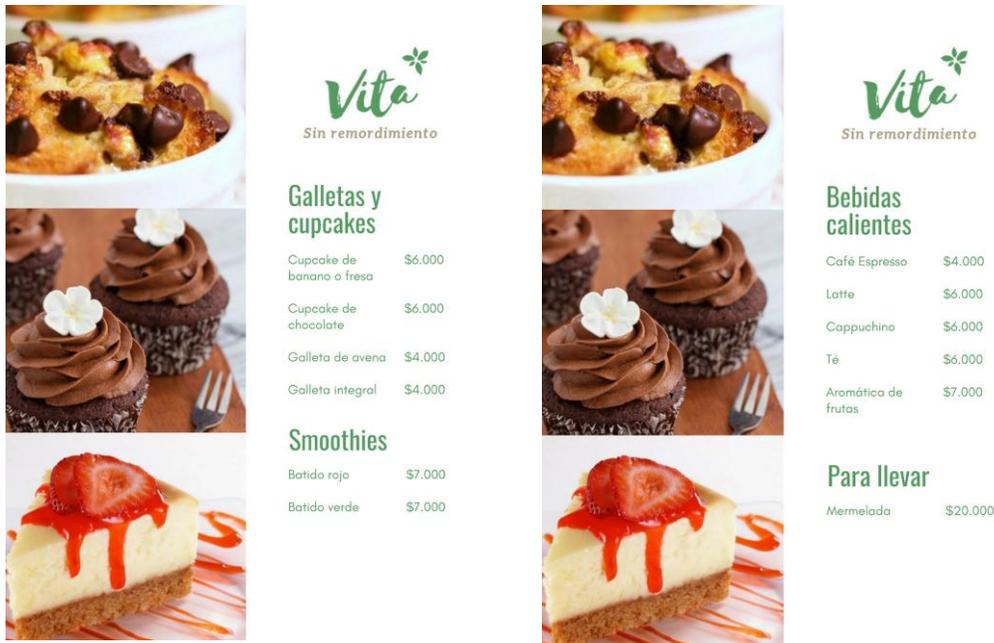
*Figura 15. Resultado encuesta - Precio*

En cuanto a los precios del mercado, a continuación, se relacionan los precios de los competidores determinados como directos:

*Tabla 2. Precios competencia*

EMPRESA	PRECIO PROMEDIO	EMPRESA	PRECIO PROMEDIO
<b>Myriam Camhi</b>	12.500 – 21.500	<b>Ser Fit</b>	Producto para 6 personas: 45.000 – 85.000
<b>Pastelería Philippe</b>	10.000 -18.000	<b>Madame Sucrée</b>	15.000 -18.000
<b>Xocolar &amp; More</b>	6.000 – 25.000	<b>Marvelous</b>	5.500 – 20.000

Teniendo en cuenta los rangos de precio de los competidores directos, en el capítulo financiero del presente trabajo, se hizo el análisis y proyección de los costos de los productos. Con base en ese resultado, se define que el precio promedio de los productos que vendería el establecimiento está entre \$ 4.000 y \$20.000. A continuación, se muestra la carta con los precios establecidos por cada producto:



**Figura 16.** Carta Vita

En referencia a los precios, se puede concluir que el rango de precios estipulados se encuentra entre el rango de valores que el nicho de mercado está dispuesto a pagar, según los resultados de las encuestas realizadas. Asimismo, es un rango que estaría entre el promedio de los competidores. Al no ser un establecimiento que busca economías de escala, la estrategia no va dirigida a competir con precios bajos para ganar mercado a los competidores y un gran volumen de venta; por el contrario, se requiere establecer precios, que no sobrepasen los precios de los competidores directos y algunos de los sustitutos, en los cuales se refleje la calidad de los productos por sus materias primas y el servicio que se brinda.

### **2.3.4 Promoción y publicidad**

De acuerdo con el elemento de relación con clientes de la metodología CANVAS, en el punto 2.3.4 y 2.3.5, se pretende la implementación de estrategias que permitan mejorar la relación y la comunicación continuo con los clientes.

En cuanto a las estrategias de promoción y publicidad, se pretende:

1. Crear alianzas estratégicas con influenciadores de estilo de vida saludable y que mediante sus redes sociales promocionen los productos y el establecimiento.

2. Cree una relación con los consumidores mediante medios virtuales, es decir, el uso de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, que permitirán tener comunicación directa con los clientes y conocer gustos y necesidades.
3. Incorporar el establecimiento en aplicaciones virtuales sobre A&B.
4. Diseñar una plataforma virtual, es decir, una página web en la cual los clientes tengan la oportunidad de conocer los productos que hay para venta.
5. Promocionar a través de correo electrónico.
6. Participar en los eventos principales del sector que permitan dar a conocer la marca como Alimentarte, Bogotá Wine & Food Festival, entre otros.

### **2.3.5 Estrategias de crecimiento y posicionamiento**

Para lograr el crecimiento de la empresa se ha establecido:

1. Desarrollar nuevos mercados, es decir, crecer a nivel Bogotá mediante la apertura de nuevos puntos de venta en otras zonas estratégicas de la ciudad y la expansión de estos a través de otras empresas de comercialización de productos que se encuentren bajo la misma filosofía saludable.
2. Desarrollar nuevos productos saludables dulces, concentrándonos en el nicho de mercado para conocer mejor sus preferencias y así diseñar nuevos productos acorde a sus necesidades.

Para lograr posicionamiento en el mercado, se ha establecido:

1. Diseñar una imagen y un logo, acorde a la filosofía del establecimiento, la cual facilite la recordación en cada uno de los clientes. Esta estaría ligada a la decoración del establecimiento, de los productos de consumo a la mesa y los productos para llevar.
2. Elaborar productos de alta calidad, con sabores diferenciados y productos distintos a los que se encuentran el mercado actual. El establecimiento será reconocido por sus inigualables postres y la presentación de estos.
3. Involucrar al cliente en la elaboración de sus productos, mediante esto se le está comunicando al cliente que para la empresa es importante saber lo que le gusta y necesita. Esta estrategia se encuentra ligada a la personalización de los productos por pedido previo.

### **2.3.6 Canales de venta y distribución**

En este punto se evidencia las estrategias en cuanto al elemento de canales que se establece en la metodología CANVAS.

Debido a la importancia que hoy en día tiene la tecnología, en bloque de los canales de comunicación, donde se define la mejor forma de contacto de los clientes con los productos (Escuela de Organización Industrial, 2012), se estableció que el uso y la integración de una página web, correo electrónico y algunas redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter; permite dar información de los productos para la venta y recibir las inquietudes y necesidades de los clientes de acuerdo con el tipo de producto que desean. Asimismo, se ve la importancia de generar un buen producto y servicio que permita que los mismos clientes sirvan como canales, a través del voz a voz, para la captación de clientes nuevos.

En esta misma área se encuentran los canales de distribución, que en este caso será un canal directo en el establecimiento para la comercialización de los productos. Sin embargo, de acuerdo a la metodología CANVAS, dentro del elemento de asociaciones clave, se pretende llegar a los clientes mediante establecimientos con los que se logren realizar alianzas estratégicas como mercados de vida saludable o restaurantes de esta misma ideología tales como Biomarket y Gastronomy Market. De igual forma, se buscará realizar alianzas con aplicaciones como Rappi, Domicilios.com y similares, que permitan ser un medio de distribución de los productos.

### **2.4 Proveedores**

Otro de los aspectos importantes que se busca dentro del elemento de Asociaciones clave de la metodología CANVAS, es la relación y alianza con cada uno de los proveedores que permitirán no solo el buen servicio, sino la calidad de los productos y el cumplimiento de la propuesta de valor.

Por eso, la selección de los mismos es un factor clave para las organizaciones, debido a que con los insumos que estos les suministran a las empresas es posible llevar a cabo la actividad económica a la que se dedica la misma. En este caso, es esencial realizar una evaluación de los proveedores de productos perecederos tales como frutas y hortalizas; productos no perecederos como la harina, cacao, endulzantes naturales, entre otros.

Cabe acotar, que al realizar la selección de los proveedores se debe evaluar la relación costo - calidad que este le brinda al establecimiento. Esto debido a que el proveedor elegido debe certificar que sus productos no han sido alterados para mejorar su color, tamaño, forma, sabor, entre otros, es decir, no han tenido contacto con sustancias químicas como fertilizantes y plaguicidas. Por el contrario, deben ser productos que han tenido un normal desarrollo y los terrenos han pasado por un proceso de desintoxicación o están en aptas condiciones para el cultivo (Ecorrganicos de Colombia, s.f.).

Debido a las exigencias de la materia prima, se debe verificar que los productos que van a ser adquiridos son certificados como "orgánico", esto se ve reflejado en el sello Alimento Ecológico (Ver anexo 7). Esta certificación es dada en Colombia por empresas autorizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural tales como CERES - Certificadora de estándares orgánicos y ambientales-, SGS y Biotrópico.

Por esta razón, se identificó como posible proveedor empresas dedicadas a la producción y comercialización de estos como los son: Ecorrganicos de Colombia, ubicada en la 119 – 14 en la ciudad de Bogotá; Tierra Verde, en la calle 80; Escarola, en el barrio la Castellana; también se pretende contactar a pequeños y medianos agricultores de los alrededores de la capital. Un ejemplo son los miembros de la Cooperativa los Huertos, organización creada en el año 2002 con sede ubicada en la ciudad de Bogotá (León, 2011).

### **CAPÍTULO III: ORGANIZACIÓN**

El presente capítulo refleja la parte estructural interna de la empresa, en el cual se resaltan algunos componentes de los factores claves y la estructura de costos, establecidos en la metodología CANVAS.

#### **3.1 Nombre, marca, logo y eslogan**

**Nombre:** Vita. El nombre nace de la palabra vida traducida al italiano. Se elige esta palabra porque representa la materia prima que se utiliza en el establecimiento para la creación del producto. Más específicamente, se refiere a que la materia prima utilizada no se ha visto afectada por un proceso de alteración del mismo; adicionalmente, estos alimentos aportan al bienestar y cuidado de la salud de las personas ya que no contienen componentes que la perjudiquen.

**Eslogan:** Sin remordimiento

Este eslogan representa una frase cuyo fin es expresar la esencia del lugar. En este caso “Sin remordimiento” representa que los comensales pueden consumir los postres ofrecidos sin sentir alguna culpa o preocupación por su salud o cuidado en la alimentación. Se selecciona este eslogan ya que es simple y de fácil recordación; asimismo, esta es una frase que el mercado comprende a la perfección; debido a que son consumidores que buscan alimentos de los cuales no deben generarle inquietud sobre sus componentes y futuras consecuencias en su organismo.

**Marca:**

*Figura 17. Marca de la empresa*

La marca abarca todo lo que se quiere transmitir al mercado sobre la empresa, desde sus valores hasta los productos que allí se ofrecen (Muñiz, pág. Capítulo 4. Sección 15). Para la idea de negocio, se decide denominar la empresa como Vita, dado que es una palabra corta y de fácil recordación para los consumidores. En cuanto a los colores, el tono verde junto al blanco y al marrón, se escogieron debido a que proyectan tranquilidad, naturaleza, bienestar y salud (Heller, 2007). Es importante también mencionar que como se ve la figura 16 sobre el nombre de la empresa, se encuentra una hoja, lo cual representa la naturalidad, frescura y adaptabilidad tanto del lugar como de los productos.

### **3.2 Constitución de la sociedad y actividad económica**

Dentro de la oferta uno de los elementos con mayor importancia es la planta turística entendida como instalaciones, empresas y personas que prestan un servicio. Uno de los subsectores de esta planta son los restaurantes cuyo objetivo es la producción y expendio de alimentos y bebidas para satisfacer las necesidades de las personas.

Dada esta actividad, se puede referir que el establecimiento se puede considerar como un prestador de servicios turísticos bajo el concepto de: establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares calificados por el gremio respectivo como establecimientos de interés turístico según lo establece la ley 300 de 1996. En esta ley se menciona que esta clasificación se le da aquellas empresas que tengan relación con la producción, servicio y venta de alimentos o bebidas para consumo.

Teniendo en cuenta la actividad económica que se desarrollará en el plan de negocios de un establecimiento gastronómico de postres saludables a base de frutas; se identificó en el Informe de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) - Versión 4 del DANE, el número con el cual va a ser reconocido el negocio. En ese documento, se evidenció que el establecimiento pertenece a la división 56, grupo 561, y clase 5613; esta última correspondiente a: "Expendio de comidas preparadas en cafeterías". Este grupo, consigna actividades como la venta de productos alimenticios ligeros de consumo inmediato -no comidas completas- servidos a la mesa. De igual forma, este CIIU incluye la venta de productos que hayan sido o no producidos en el establecimiento y el expendio de bebidas con y sin alcohol (DANE, 2012).

Para la formalización de la empresa y realizar los registros y la documentación necesaria para su conformación, se define que Vita será constituida como un Sociedad por Acciones Simplificadas [S.A.S], creada por el Decreto 1258 de 2008, debido a que brinda mayores beneficios para los accionistas y es más flexible que otro tipo de sociedad.

### **3.3 Misión y visión**

**Misión:** Producir y comercializar postres saludables, buscando satisfacer la necesidad de una alimentación sana de nuestros clientes; ofreciendo un ambiente agradable y un servicio de calidad generado por el compromiso y el trabajo conjunto de cada uno de los empleados.

**Visión:** Para el 2025 queremos ser la primera opción de nuestros clientes a la hora de elegir postres saludables. Con nuestro esfuerzo lograremos formar una empresa rentable que permita la ampliación de la cobertura a nivel nacional; además incursionaremos en nuevos productos que se rijan bajo la misma filosofía saludable. La organización será reconocida por

la calidad e innovación de sus productos y servicio; y por la responsabilidad social y ambiental.<sup>1</sup>

### **3.4 Objetivos organizacionales**

- Posicionar a Vita como la marca preferida de productos saludables en el mercado bogotano en el segmento *fitness*.
- Construir una cultura organizacional que promueva un ambiente agradable de trabajo.
- Diseñar un ambiente agradable e innovador que genere una experiencia diferenciadora en los clientes.

### **3.5 Filosofía y cultura organizacional**

Para la empresa, generar y mantener un buen clima organizacional es clave para desarrollar las labores diarias de manera eficaz; además, este es un medio por el cual la compañía puede cumplir con satisfacción los objetivos propuestos a cinco años. De igual forma, es importante promover la motivación de los clientes internos debido a que son estos quienes están en constante interacción con los consumidores.

Cabe resaltar, que la motivación no solo está sujeta al clima organizacional, sino que está también depende de las condiciones de trabajo en las cuales se encuentra el trabajador. Un buen escenario para esto es percibir estabilidad en su lugar de trabajo, así como laborar en condiciones dignas y con una remuneración acorde a las actividades que debe desempeñar. Este enfoque no solo beneficiará a los empleados de la firma, sino que se evidenciará resultados positivos en cuanto a su productividad y rentabilidad de la empresa.

---

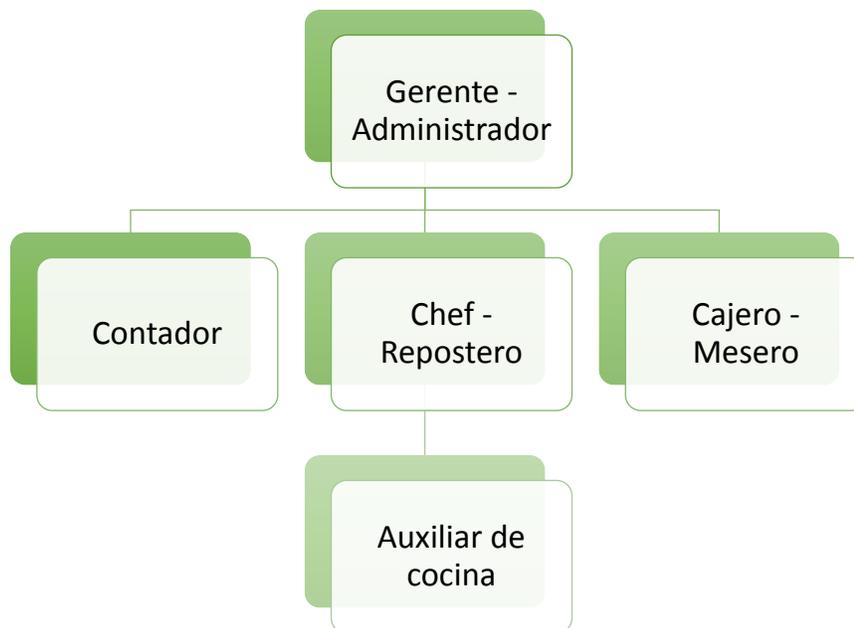
<sup>1</sup> Teniendo en cuenta el panorama al cual se enfrenta la empresa hoy en día, y de acuerdo con la filosofía de la misma; se decidió implementar una herramienta que permite visualizar el futuro de la organización. Esto basándose en la búsqueda de diferentes escenarios o perspectivas hacia el año 2025 que puedan alterar positiva o negativamente el curso de la empresa. Se consideró importante realizar este análisis, ya que permite establecer una visión aterrizada al contexto distrital y nacional en el cual se pretende incursionar; y los medios por los cuales se podrá cumplir con los objetivos organizacionales (Ver anexo 8 y 9).

Adicionalmente, la organización se rige bajo unos principios o valores; puesto que se consideran de gran importancia para pertenecer al equipo de trabajo; estos son:

- Constancia
- Respeto
- Responsabilidad
- Integridad
- Compromiso
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Honestidad

### 3.6 Estructura organizacional

Para Vita se establece un organigrama vertical en el cual se muestra la estructura formal de la organización. Adicionalmente, es un organigrama informativo en el cual se da a conocer el número de persona que hay por cada cargo.



*Figura 18. Estructura organizacional*

#### 3.6.1 Definición de cargos

Conforme a la metodología CANVAS, el personal calificado e idóneo se considera como uno de los recursos clave para la idea de negocio; de acuerdo a esto, se establece que la organización necesita de personal a cargo de ciertas funciones y labores a desempeñar. Es por esta razón, que es clave tener claridad acerca de los requerimientos que debe cumplir el

postulado para poder acceder al puesto. El sistema de descripción de cargos es una herramienta que facilita la obtención de la información para ser consolidada en un mismo documento (Hurtado, Recursos humanos en la organización, 2015). En las siguientes páginas se encontrarán los datos que debe tener presente tanto el postulado como el Gerente general al momento de realizar la contratación correspondiente.

Este documento está compuesto por las habilidades, conocimientos, estudios, experiencia, actividades a realizar, personal a cargo, persona bajo la cual está subordinado, entre otros. Para el establecimiento, se ha diseñado el siguiente sistema de cargos; el cual se presenta a continuación:

### **1. Gerente General - Administrador**

**Tipo de contrato:** a término indefinido, donde la duración dependerá del acuerdo entre las partes.

**Jefe directo:** Junta directiva

**Personal a cargo:** Supervisa a de todos los miembros de la organización; sin embargo, se encarga directamente del Chef, Cajero-Mesero y Contador.

**Misión del cargo:** persona que representa a la organización; encargada del direccionamiento del establecimiento gastronómico mediante las actividades administrativas como planeación, organización y control. Su trabajo debe ir enfocado en la buena gestión de los recursos para un funcionamiento y rentabilidad para los socios. De igual forma, desarrollar estrategias de marketing que vayan a de la mano con el establecimiento gastronómico.

#### **Actividades del cargo:**

- Realizar la planeación estratégica de la organización, estableciendo objetivos, metas y estrategias de acuerdo con el desarrollo de la actividad y el entorno a corto, mediano y largo plazo.
- Controlar las actividades que se desarrollan dentro de la empresa para identificar falencia y mejorarlas.
- Realizar el proceso de contratación, selección, capacitación e inducción del personal para cada área de la empresa.

- Direccionar, motivar y apoyar al recurso humano de la organización para el desarrollo de sus actividades correspondientes.
- Presentar los informes requeridos ante la junta de socios.
- Desarrollar estrategias ligadas al marketing que permitan incrementar los ingresos por ventas.
- Estudiar las tendencias actuales en los que la organización puede participar.
- Realizar estudios de la demanda para implementar estrategias de ventas.
- Realizar esfuerzos de promoción y publicidad.
- Analizar el comportamiento del segmento y de los competidores para realizar proyección de ventas.

**Educación:** profesional como administrador de empresas turísticas y hoteleras o administrador de empresas.

**Experiencia:** mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

**Habilidades y competencias:**

- Tener buen manejo y resolución de problemas.
- Contar con habilidades numéricas, de comunicación, escucha y escritura.
- Toma de decisiones.
- Ser una persona empática con clientes, empleados y proveedores.
- Adaptación al cambio.
- Liderazgo.
- Supervisión y coordinación de proyectos.
- Capacidad de innovar de acuerdo con las tendencias globales.
- Creatividad.
- Flexibilidad y proactividad.
- Tener la capacidad de identificar oportunidades y amenazas del entorno.

**Conocimientos**

- Idioma: mínimo inglés en un 60%.

- Conocimiento en la gestión administrativa de AyB, en temas relacionados con costos, manejo de personal, planeación y control.
- Conocimiento en el área de contabilidad y finanzas para establecimientos gastronómicos.
- Conocimiento en tecnologías de la información y manejo de programas como Excel, Power Point y Word; al igual que en sistemas especiales como restaurante (Zeus restaurantes).
- Conocimiento en el área de marketing.
- Conocimientos en normatividad de las diferentes áreas que implica el restaurante.

## **2. Contador**

**Tipo de contrato:** Prestación de servicios, donde se acuerda una remuneración acorde a las labores a realizar: no existe la obligación de pago de prestaciones sociales.

**Jefe directo:** Gerente general.

**Personal a cargo:** Ninguno

**Misión del cargo:** persona encargada de desarrollar las actividades de contabilidad y financieras de la empresa la cual facilita al administrador la toma de decisiones. Opera las políticas y sistemas que permiten mantener un registro exacto de las operaciones financieras de la organización.

**Actividades del cargo:**

- Suministrar la información contable necesaria a gerencia mediante informes.
- Gestiona y controla el sistema general contable de la organización.
- Llevar a cabo el registro de las cuentas, incluyendo su medición e interpretación de los resultados a través de los Estado Financieros.
- Determinar el costo de la nómina y el pago de la misma.
- Mantener la contabilidad del establecimiento gastronómico al día, acorde a las normas y requisitos.
- Realizar los cierres contables.

**Educación:** profesional como contador público.

**Experiencia:** mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

**Habilidades y competencias:**

- Habilidad analítica, numérica y de comunicación
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Ser una persona ética
- Adaptación al cambio

**Conocimiento:**

- Manejo de software, sistemas y herramientas tecnológicas para el manejo de la información contable en el ámbito de AyB.
- Conocimiento en cuanto a ingresos, costos y gastos, nómina. impuestos, entre otros, en los estados financieros.
- Conocimiento sobre los indicadores financieros que reflejan la situación de la organización de AyB.
- Gestión y control de activos e inversiones y de dinero.
- Idiomas: no aplica

### **3. Chef -Repostero**

**Tipo de contrato:** a término indefinido, donde la duración dependerá del acuerdo entre las partes.

**Jefe directo:** Gerente general.

**Personal a cargo:** Auxiliares de cocina

**Misión del cargo:** persona encargada de la coordinación de la operación en el área de cocina para la preparación de los productos para la venta; incluyendo la compra, almacenamiento y producción para el cliente.

**Actividades del cargo:**

- Coordinar al auxiliar de cocina para la preparación de los productos para la venta.
- Realizar bajo los estándares de calidad los productos.
- Planear e innovar en las características de los productos a la venta o en nuevos productos.
- Preparar los alimentos que sean solicitados en el área de servicio.
- Planificar las órdenes de compra de las materias primas.
- Supervisar el buen funcionamiento y limpieza del área de cocina.

**Educación:** título profesional o tecnólogo de chef y educación relacionada a comida saludable.

**Experiencia:** mínimo 1 año en cargos similares.

**Habilidades y competencias:**

- Innovación y creatividad
- Planificación, organización y control de personal
- Toma de decisiones
- Trabajo bajo presión y adaptabilidad al cambio
- Trabajo en equipo
- Habilidad de comunicación

**Conocimiento:**

- Conocimiento sobre el uso de los equipos requeridos para la preparación de los productos.
- Conocimiento en cocina, especialmente, en la producción de postres.
- Conocimiento en temas relacionados a nutrición.
- Conocimiento de alimentos y productos que sean beneficiosos para salud que puedan ser reemplazados en la producción de los postres.
- Conocimiento de la forma de compra y almacenaje de la materia prima.

#### **4. Auxiliares de cocina**

**Tipo de contrato:** a término fijo por un año.

**Jefe directo:** Chef (repostero).

**Personal a cargo:** ninguno.

**Misión del cargo:** preparación de productos gastronómicos de acuerdo con los estándares de la organización y a lo delegado por el jefe directo. Asimismo, preparar las bebidas calientes y frías a base con las técnicas establecidas.

**Actividades del cargo:**

- Preparación de alimentos.
- Conservar los alimentos bajo estándares de conservación e higiene.
- Mantener el área de trabajo, equipos de operación e instrumentos de trabajo en excelentes condiciones de limpieza.
- Cumplir con la normatividad de higiene y seguridad alimenticia.
- Preparar y/o crear bebidas de café haciendo uso de las máquinas especializadas.
- Realizar supervisión de la preparación y consistencia de las bebidas.
- Realizar figuras para decorar las bebidas basándose en la técnica de arte-latte.

**Educación:** técnico en A & B y nutrición. Curso de barismo.

**Experiencia:** 8 a 12 meses como mínimo.

**Habilidades y competencias:**

- Escucha activa
- Proactividad
- Facilidad para trabajar en equipo
- Atención al detalle y trabajo disciplinado
- Rápido aprendizaje y energía
- Creatividad
- Capacidad de dar solución de manera eficiente a problemas

**Conocimiento:**

- Conocimiento en el manejo y preparación de alimentos
- Conocimiento en la implementación de ingredientes sustitutos de azúcares refinados
- Manejo adecuado de equipos de operación

- Manipulación de alimentos (higiene y seguridad)
- Preparación de bebidas a base de café.

### **5. Cajero - Mesero**

**Tipo de contrato:** a término fijo por un año.

**Jefe directo:** Gerente General

**Personal a cargo:** Ninguno.

**Misión del cargo:** persona encargada de la atención y el buen servicio. Su función va encaminada a la asistencia al cliente durante su estancia en el establecimiento. Al igual que ser el responsable de recibir los pagos de las cuentas y llevar el control del dinero que ingresa y sale durante las horas de operación del establecimiento.

#### **Actividades del cargo:**

- Dar la bienvenida y asignar un lugar al cliente.
- Tomar la orden en el formato de comanda establecido y pasarlo al área de producción.
- Servir los alimentos y bebidas de acuerdo con los estándares de servicio.
- Solucionar las preguntas y problemas que pueda tener el comensal.
- Promocionar los diferentes productos de la carta.
- Realizar el montaje de las mesas.
- Colaborar con la limpieza tanto de lugar como de los equipos, materiales y suministros.
- Retirar los platos sucios y llevarlos al área de cocina para su debida limpieza.
- Solicitar la cuenta del cliente y darla al comensal; al igual que realizar que el pago llevarlo a la caja.
- Registrar todas las ventas realizadas durante la operación
- Entregar copia de las ventas a contabilidad y finanzas
- Elaborar cierre de caja diario

**Educación:** Mínimo bachillerato.

**Experiencia:** mínimo 6 meses en un cargo relacionado.

### Habilidades y competencias:

- Ser amable, paciente, respetoso y discreto con el cliente.
- Buena presentación personal.
- Organización en cuanto al manejo de las ordenes de los clientes.
- Solucionar problemas y adaptable a situaciones que se puedan presentar.
- Habilidad de comunicación y buena escritura en las comandas.
- Trabajo en equipo y bajo presión.
- Manejo de sistemas de información para el registro de ventas, uso del datafono
- Manejo de herramientas tecnológicas de Microsoft Office como Excel
- Idioma inglés mínimo en el 50%

### 3.6.2 Gastos de personal

En este apartado, se muestra la tabla de nómina, la cual es considerada parte de la estructura de costos de la organización de acuerdo con la metodología CANVAS; es en esta donde se especifica el total devengado a precios de 2018, incluyendo los salarios, las prestaciones sociales, vacaciones, seguridad social y otros como el transporte.

**Tabla 3.** Gastos de nómina

GASTOS DE NÓMINA							
Cargo	Cantidad	Salario basico	Subsidio de transporte	Seguridad y prestaciones	Recargos dominicales	Total mes	Total año
Cheff (Repostero)	1	1.200.000	88.211	514.000	120.000	1.922.211	23.066.532
Auxiliar de cocina	1	900.000	88.211	385.500	90.000	1.463.711	17.564.532
Cajero -Mesero	1	900.000	88.211	385.500	90.000	1.463.711	17.564.532
Gerente - Administrador	1	2.000.000	-	856.667	200.000	3.056.667	36.680.000
Contador	1	900.000	NA	NA	NA	NA	10.800.000
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5.900.000</b>	<b>264.633</b>	<b>2.141.667</b>	<b>500.000</b>	<b>7.906.300</b>	<b>105.675.596</b>

En esta tabla, se estipula el salario base de cada uno de los cargos de Vita. Es importante acotar, que el pago a los colaboradores se realizó con base a horas ordinarias diurnas debido a que el horario de atención del lugar será desde las 9:00 am hasta las 6:00 pm; jornada en la cual se incluye la hora libre de almuerzo. De igual forma, la empresa ofrecerá atención al público de martes – Domingo; tomando como día de descanso fijo el lunes de cada semana. Adicionalmente, el total devengado propuesto se estipuló teniendo en cuenta el riesgo laboral al cual está sujeto cada individuo al desempeñar sus labores. Según

la información recolectada, se identificó que a los cargos tales como el Gerente general, cajero, contador, mesero, se les aplica una tarifa 0,522% correspondiente a riesgo clase I; y, por el contrario, para cargos de la cocina, se aplica una tarifa de 1,044% que corresponde a clase II (Positiva Compañía de Seguros, 2019)

## CAPITULO IV: ANÁLISIS TÉCNICO - OPERATIVO

A través de la implementación de la metodología CANVAS, se ha podido establecer cuáles son las herramientas o actividades clave a desarrollar para establecer e identificar los procesos y actividades con mayor relevancia en la organización. A continuación, el presente capítulo describe con detalle cada uno de estos elementos.

### 4.1. Cadena de valor

Se desarrolló la cadena de valor para el establecimiento, la cual está basada en el modelo propuesto por Michael Porter, esta es una herramienta que permite tener una perspectiva interna de la organización de manera más completa referente a la serie de procesos clave que componen el ciclo del servicio (Garralda, 2013). La cadena de valor está compuesta con los procesos misionales y de apoyo. Los misionales son las actividades principales que realiza la empresa para poder llevar a cabo la prestación del servicio; y los de apoyo, son actividades que soportan e impulsan las actividades principales permitiendo que la satisfacción del cliente sea mayor (Quintero & Sanchez, 2006)

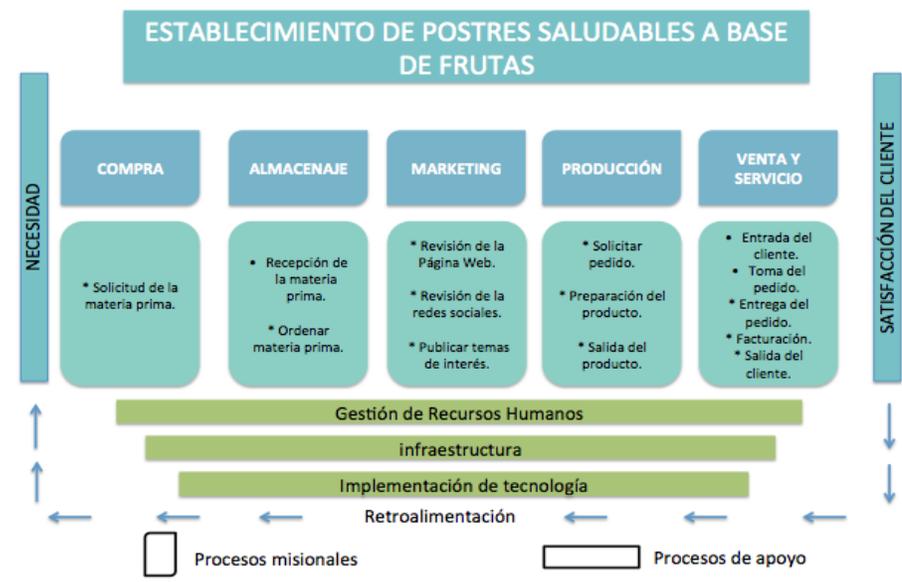


Figura 19. Cadena de valor del establecimiento

Tal y como se evidencia en la figura 18, la cadena de valor inicia con la necesidad que tiene un cliente; la cual es el motivo que ha generado el desplazamiento del comensal hacia el establecimiento. A continuación, se encuentran los procesos misionales, compuesto en primer lugar por la actividad de compra de la materia prima, esta abarca la relación con los proveedores y la adquisición de los insumos que se necesitan para producir el producto que se comercializará.

En segunda instancia, está el almacenamiento de la materia prima, la cual debe cumplir con ciertos estándares de calidad y sanidad para garantizar su conservación. En tercer lugar, se encuentra actividades de marketing, que compone las estrategias de comunicación que tiene la empresa con el cliente; generando recordación, atracción de nuevos clientes y fidelización de los mismos. En cuarta posición esta la producción del plato solicitado por el comensal teniendo en cuenta las preferencias de este; seguido, está la venta y el servicio; que se refiere a la acción de suministrar el producto vendido y a la prestación del servicio desde la llegada del cliente al establecimiento hasta cuando decide terminar y abandonar el lugar.

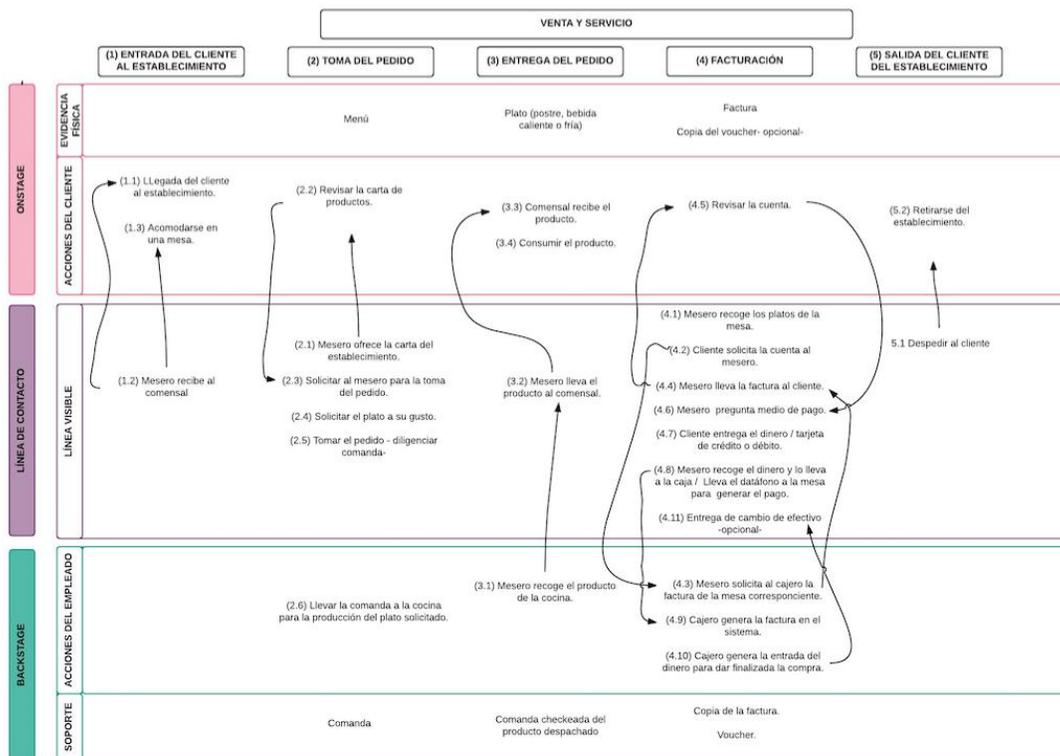
En la parte inferior de la imagen, se encuentran los procesos de apoyo, en este caso, la infraestructura del establecimiento es un factor esencial que permite generar un lugar cómodo y agradable donde pasar un momento de entretenimiento; el talento humano, también es de carácter primordial, esto debido a que mediante un personal capacitado y motivado se logra brindar un excelente servicio a los comensales. De igual forma, la implementación de tecnología como ZEUS – RESTAURANTE e INVENTARIOS que permite el manejo de los pedidos, control de inventarios, estandarización de las recetas, entre otros.

El proceso finaliza cuando el comensal ha salido del establecimiento satisfecho por el producto consumido y por el servicio recibido; sin embargo, es importante acotar, que es el mismo cliente quien realiza una retroalimentación de toda la experiencia obtenida mediante mecanismos propuestos por la misma organización. Es decir, la implementación de buzón de sugerencias dentro del establecimiento, vía correo electrónico, por la página oficial del lugar, entre otros.

## 4.2. Procesos de transformación

El proceso de transformación en un establecimiento de alimentos es la operación más fundamental dentro de toda su actividad; sin esta no sería posible satisfacer las necesidades y expectativas de la demanda. Durante este proceso, intervienen diversos actores; quienes están encargados directa o indirectamente de iniciar esta operación; dentro de los cargos clave se encuentra el Chef y los auxiliares de cocina; quienes deben llevar a cabo las labores correspondientes a la preparación del producto solicitado por el comensal.

En primer lugar, se hizo uso de la herramienta del Diagrama Blueprint la cual permite realizar un esquema del paso a paso de un proceso; esta herramienta es empleada en su mayoría para servicios (Fundación CETMO, 2006) A continuación, se presenta el Blueprint del proceso de servicio y venta debido a que es el único proceso en donde se evidencia la interacción entre el cliente y la empresa.



**Figura 20.** Blueprint proceso de venta y servicio

Se presenta el proceso de Venta y Servicio que contiene las diversas actividades desde la entrada del cliente al establecimiento hasta la salida de este. Durante este proceso, se evidencia una alta interacción entre el empleado y el cliente; la cual puede ser identificada con mayor detalle en la línea de contacto. Bajo este proceso se da inicio al proceso de

producción; y es gracias a la venta y servicio que se logra efectuar un intercambio de un bien/servicio a cambio de un pago por este. El objetivo de esta acción es brindar el mejor servicio al cliente y un producto de alta calidad; a través de esto será posible la atracción a nuevos clientes y fidelización de los mismos.

Con el fin de dar más detalle a cada uno de los procesos, se empleó también la herramienta Flujoograma de procesos (Ver anexos del 10 al 13); una representación gráfica de las distintas operaciones que se llevan a cabo durante un proceso con un orden consecutivo y lógico (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009).

### 4.3 Descripción de procesos (SIPOC)

La definición de procesos permite determinar su estructura básica, las interrelaciones y delimitaciones y permite la optimización de los mismos. Una herramienta que facilita esta descripción es el diagrama SIPOC que permite dar una mirada a cada proceso de acuerdo con el proveedor, insumo, proceso y salida (Tovar & Mota, 2007).

Los proveedores pueden ser un proceso o persona que da los insumos para el inicio de la actividad. Los insumos son aquellos necesarios para ejecutar el proceso tal como información, materiales, recursos o alguna actividad. El proceso hace referencia las actividades que se deben realizar para convertir los insumos en salidas. Finalmente, la salida es el resultado de ese proceso (Tovar & Mota, 2007)

**Tabla 4.**SIPOC proceso compras

<b>S</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>O</b>	<b>C</b>
Chef	Información de los productos	Elaborar menú	Carta de menú	Almacenaje
		Verificar par stock	Orden de compra	
		Hacer requisición y lista de mercado		
Gerente/Administrador		Buscar proveedores		
		Solicitud y análisis de cotizaciones y estándares de calidad		

		Definir proveedor, forma de pago y entrega.		
		Realizar pedido		

### Caracterización

<b>Personas</b>	<b>Proveedores, gerente/administrador y chef</b>
<b>Recursos</b>	Documentación (orden de compra, lista de mercado, requisición), software.
<b>Indicadores</b>	Par stock, tiempo de llegada de los productos.
<b>Calidad</b>	Estándares de salubridad de los proveedores.
<b>Políticas</b>	Contar con un proveedor suplementario que cumpla con los requisitos de calidad, en caso de alguna falla del proveedor principal. Definir, explícitamente, la forma y tiempo de pago, las fechas de entrega de los productos y los datos principales de cada proveedor. Se debe verificar la legalidad de los proveedores y tener en cuenta la inspección sanitaria. Todos los procesos que se hacen dentro del proceso de compras deben estar registrados en papel en los formatos establecidos.

Tabla 5. SIPOC proceso almacenaje.

<b>S</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>O</b>	<b>C</b>
<b>Gerente / Administrador y Chef</b>	Materia prima	Recepción de mercancía		
		Revisión de mercancía (cumplimiento de estándares)		
		Mercancía recibida Vs mercancía solicitada		
		Organización de productos		
<b>Gerente /Administrador</b>		Inventario en el sistema	Soporte digital	Costos
		Revisión de requisiciones		
		Distribuciones de materia prima	Pre-alistamiento	Producción

### Caracterización

<b>Personas</b>	<b>Gerente/Administrador y chef</b>
<b>Recursos</b>	Documentación (orden de compra, lista de mercado, requisición), bodega de almacenaje, software.
<b>Indicadores</b>	Estado de conservación de productos (alimentos perecederos), temperatura, fecha de vencimiento
<b>Calidad</b>	Cumplir con estándares: buen aspecto, olor y sabor.
<b>Políticas</b>	Contrastar solicitud de compra vs lo que se recibe, verificar costo de la materia prima, revisar temperatura de neveras y/o espacio de almacenaje, rotación de materia prima, separación de insumos (contaminación cruzada).

Tabla 6. SIPOC proceso marketing

<b>S</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>O</b>	<b>C</b>
<b>Gerente / Administrador</b>	Pedidos por medio digitales	Revisar la página web del lugar	Respuesta de recibido	Cocina
	Comentarios u opiniones	Revisar las redes sociales	Respuesta a comentarios	
		Publicar temas de interés		

### Caracterización

<b>Personas</b>	<b>Gerente / Administrador</b>
<b>Recursos</b>	Internet, redes sociales, página web
<b>Indicadores</b>	Nivel de satisfacción del cliente mediante la opinión registrada en las redes sociales. Reacciones frente a las publicaciones.
<b>Calidad</b>	Agradecimiento a los comensales por retroalimentar el proceso
<b>Políticas</b>	Debe contestar todos y cada uno de los mensajes registrados en las redes sociales oficiales del establecimiento. Debe brindar solución al comensal en caso de que este esté insatisfecho.

*Tabla 7. SIPOC proceso servicio*

<b>S</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>O</b>	<b>C</b>
<b>Mesero / cliente</b>	Necesidad del cliente	Recepción del cliente		
		Ubicación del cliente		
		Toma del pedido y asesoramiento de los productos	Pedido	Cocina

### Caracterización

<b>Personas</b>	<b>Mesero y cliente</b>
<b>Recursos</b>	Software, menaje, infraestructura.
<b>Indicadores</b>	Nivel de satisfacción del cliente mediante estrategias de retroalimentación.
<b>Calidad</b>	Resultados obtenidos
<b>Políticas</b>	Meseros deben estar capacitados en el servicio al cliente (atención amable y respetuosa). Deben tener conocimiento de los productos que se ofrecen y contar con protocolo de servicio. Buena presentación e higiene de los colaboradores. Tener la capacidad de asesorar al comensal. El establecimiento siempre debe permanecer amenizado con música. Estar atentos a recibir cualquier solicitud del cliente

*Tabla 8. SIPOC proceso producción*

<b>S</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>O</b>	<b>C</b>
<b>Servicio</b>	Solicitud del cliente por medio del software	Recepción del pedido		Meseros
		Retirar materia prima para la elaboración de los productos	Productos solicitados	cliente
		Elaborar productos que no estén hechos		

### Caracterización

<b>Personas</b>	<b>Mesero, cliente, chef</b>
<b>Recursos</b>	Software, menaje, materias primas, utensilios de cocina, maquinaria.

<b>Indicadores</b>	Calidad del producto, número de platos vendidos, tiempo entre el pedido y la preparación.
<b>Calidad</b>	Temperatura, sabor y decoración de los productos. Rapidez en el proceso de preparación.
<b>Políticas</b>	Se debe comunicar a servicio cualquier demora por algún producto para que sea comunicado al cliente. Se debe hacer mise en place para mejor el tiempo de preparación del producto. Se debe cumplir con los requisitos de buenas practica de manufactura. La limpieza de los empleados de la cocina se debe hacer antes, durante y después del proceso.

*Tabla 9. SIPOC proceso venta*

<b>S</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>O</b>	<b>C</b>
<b>Meseros</b>	Toma del pedido	Facturación de productos solicitados		
		Verificación	Soporte	Contabilidad
		Conciliación bancaria		

#### **Caracterización**

<b>Personas</b>	<b>Meseros, cliente, contador.</b>
<b>Recursos</b>	Software, documentación.
<b>Indicadores</b>	Inventario, Número de ventas.
<b>Calidad</b>	Amabilidad y atención constante al cliente.
<b>Políticas</b>	Establecer metas de venta mensuales. Se debe estar pendiente de las solicitudes que tenga el cliente al finalizar su consumo en el establecimiento. Contar con toda la información necesaria mediante un buen orden de la documentación de la venta.

## **CAPÍTULO V: ESTRUCTURA FINANCIERA**

La información del presente capítulo da a conocer la información financiera presupuestada para los primeros cinco años del establecimiento con el fin de identificar la viabilidad económica del plan de negocio.

### **5.1 Inversión Inicial**

A continuación, se establece la inversión inicial del proyecto, el cual es considerado como uno de los recursos clave que debe tener una empresa para poder desarrollar la creación

de la misma, dicho factor es de suma importancia para la metodología CANVAS. Para el valor inicial del proyecto se tiene en cuenta los aspectos descrito en la adquisición de los activos del negocio. Adicionalmente, cabe resaltar que el estado del lugar que se va a arrendar es adecuado puesto que anteriormente existía un restaurante ahí; por lo tanto, en cuanto a los gastos que se deben tener por arreglo del lugar solo se tiene en cuenta el costo de la pintura y de la mano de obra. Finalmente, se tiene en cuenta los aspectos legales y tramites que se deben realizar para la formalización del establecimiento de comercio.

**Tabla 10. Inversión inicial**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
Activos	43.157.990
Preoperativos	6.000.000
KTO	43.191.040
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>92.349.030</b>

Para definir la inversión inicial se estableció en tres categorías: Preoperativos, inversiones en activos (Equipos de operación, maquinaria y equipo, muebles y enseres) y un valor referente a los gastos que se pueden generar en los primeros meses de operación (materia prima, pago de nómina, pago a proveedores). Por lo cual, la inversión inicial del plan de negocios sería de \$ 92.349.030. En las siguientes tablas 11, 12 y 13 se relacionan los gastos que dan el total de la inversión.

**Tabla 11. Preoperativos**

<b>PREOPERATIVOS</b>	
Gasto de promoción y publicidad	1.500.000
Gastos de tramite legales	1.500.000
Gastos de arreglo del local	2.000.000
Otros	1.000.000
<b>TOTAL VALOR INICIAL</b>	<b>6.000.000</b>

En cuanto a los gastos preoperativos, estos están compuestos por los gastos de promoción y publicidad que abarcarían actividades tales como compra de pautas publicitarias en las redes sociales tales como Facebook y buscadores como Google; el pago por el montaje de la página Web; y el evento de apertura que se realizaría.

Los gastos de trámites legales constarían de todo lo que tienen que ver con la constitución de la empresa en el país: inscripción en la Cámara de Comercio de Bogotá, constitución de la sociedad, pago de inscripción a libros, entre otros. Adicionalmente, los gastos de arreglos del local, donde se prevé los materiales y la mano de obra para la adecuación del lugar.

**Tabla 12. Gastos en maquinaria y equipo**

MAQUINARIA Y EQUIPO					
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN
Batidora KitchenAid 5 Lt.	1	1.550.000	1.550.000	6	258.333
Estufa industrial de 4 puestos	1	2.650.000	2.650.000	10	265.000
Horno industrial	1	7.000.000	7.000.000	15	466.667
Licuadaora industrial omniblend 2 velocidades	2	870.000	1.740.000	5	174.000
Nevera	1	5.000.000	5.000.000	10	500.000
Máquina Exprés y capuchino M-APPIA S	1	6.800.000	6.800.000	10	680.000
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>7</b>	<b>23.870.000</b>	<b>24.740.000</b>	<b>56</b>	<b>2.344.000</b>

Maquinaria y equipo donde se registra el costo de adquisición de los activos principales y fundamentales para el desarrollo de la actividad del establecimiento. Se evidencia que los valores de inversión más altos, con precios a 2018, son el horno industrial, la máquina de café y la nevera – resaltando que son los activos más importantes para el negocio-. El total es de \$24.740.000 y cuya depreciación es de \$2.344.000.

**Tabla 13. Gastos muebles y enseres**

MUEBLES Y ENSERES					
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN
Silla alta para bar	2	122.000	244.000	10	12.200
Silla normal	20	114.000	2.280.000	10	11.400
Milla sofa	1	2.220.000	2.220.000	10	222.000
Mesa 4 puestos	3	244.000	732.000	10	24.400
Mesa dos puestos	3	167.000	501.000	10	16.700
Accesorios y decoración	0	5.000.000	5.000.000	10	500.000
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>29</b>	<b>7.867.000</b>	<b>10.977.000</b>		<b>786.700</b>

Muebles y enseres donde se registra el costo de adquisición de los activos que soportan el desarrollo de la actividad del establecimiento. La compra va acorde al plano del establecimiento, la capacidad del lugar y el diseño definido. El costo total es de \$10.977.000, con precios de 2018. Cabe resaltar que dentro de la propuesta de valor del establecimiento está ofrecer un lugar con temática Vintage por lo cual el Ítem de Accesorios y decoración es el gasto más alto.

*Tabla 14. Gastos equipos de operación*

EQUIPOS DE OPERACIÓN					
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN
Bandejas latas para panadería X12	1	250.000	250.000	5	50.000
Bascula balanza digital electrónica	1	160.000	160.000	5	32.000
Gramera	1	335.000	335.000	5	67.000
Tenedores X 6 Unidades	4	20.000	80.000	5	4.000
Cucharas grandes X 6 unidades	1	50.000	50.000	5	10.000
Cucharas de postre X 6 Unidades	6	43.000	258.000	5	8.600
Cuchillos cocina	1	175.990	175.990	5	35.198
Cuchillos servicio X 6 Unidades	1	48.000	48.000	5	9.600
Vasos X 6 Unidades	5	17.000	85.000	5	3.400
Vajilla X 16 unidades	3	399.900	1.199.700	5	79.980
Posillos X 8 Unidades	5	55.900	279.500	5	11.180
Tablas para cortar	2	59.900	119.800	5	11.980
Juego pastelería	1	4.000.000	4.000.000	5	800.000
Implementos de aseo	1	400.000	400.000	5	80.000
<b>TOTAL EQUIPOS DE OPERACIÓN</b>	<b>33</b>	<b>6.014.690</b>	<b>7.440.990</b>	<b>70</b>	<b>1.202.938</b>

Finalmente, los equipos de operación tienen un total de inversión de \$7.440.990. Cabe aclarar que el costo más alto es de \$4.000.000 correspondiente al juego de pastelería donde se incluyen aspectos como mangas pasteleras, moldes, entre otros. Esta tabla se caracteriza porque su vida útil es mucho menor a la de los otros activos.

## 5.2 Financiamiento

Teniendo establecido los gastos de la inversión inicial en cuanto a preoperativos, activos y KTO, se define que la inversión total es de \$92.349.030. Los socios al no contar con el suficiente capital, se establece que el proyecto se financiaría de la siguiente manera:

*Tabla 15. Financiamiento de la inversión*

FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN	
Bancaria	50.000.000
Aportes de capital	50.000.000
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>100.000.000</b>

Los aportes de capital serían de 50 millones y se solicitaría al banco 50 millones.

**Tabla 16. Amortización préstamo bancario**

FINANCIACIÓN BANCARIA				
			Interés	10,58%
Periodo	Cuota	Interes	Abono a K	Saldo deuda
0				\$50.000.000
1	\$13.385.877	\$5.290.000	\$8.095.877	\$41.904.123
2	\$13.385.877	\$4.433.456	\$8.952.421	\$32.951.702
3	\$13.385.877	\$3.486.290	\$9.899.587	\$23.052.115
4	\$13.385.877	\$2.438.914	\$10.946.963	\$12.105.152
5	\$13.385.877	\$1.280.725	\$12.105.152	\$0

La financiación bancaria sería de 50 millones de pesos a un periodo de cinco años. La tasa de interés efectiva anual sería del 10.58%, la cual se establece de la suma del DTF (4,42 al 28 de octubre de 2018 acorde al Banco de la República) + el 6,10 (establecido por la entidad bancaria).

### 5.3 Proyección de costos y gastos

A continuación, se relaciona la proyección de los costos y gastos relacionados al proyecto.

**Tabla 17. Costo de producción primer año**

Producto	COSTO DE PRODUCCIÓN PRIMER AÑO POR MES												TOTAL AÑO 1	
	Materia prima	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre		Diciembre
PUDIN PAN INTEGRAL FRESA	2.203,46	273.229	275.433	277.636	279.840	286.450	293.061	299.671	306.281	312.892	321.706	334.926	352.554	3.613.679
CRUMBLE DE MANZANA	2.167,75	322.562	325.163	329.499	333.834	340.338	346.841	353.344	359.847	366.351	377.189	392.364	411.873	4.259.205
PUDIN DE BANANO Y CHIPS DE CHOCOLATE	1.012,26	100.416	101.226	102.238	103.251	105.275	107.300	109.324	111.349	113.373	116.410	121.471	127.545	1.319.178
PASTEL DE CHOCOLATE	1.810,44	179.596	181.044	182.855	184.665	188.286	191.907	195.528	199.149	202.770	208.201	217.253	228.116	2.359.371
BROWNIE DE MANZANA	2.131,66	211.461	213.166	215.298	217.429	221.693	225.956	230.219	234.482	238.746	245.141	255.799	268.589	2.777.978
CHEESECAKE DE FRESA	2.414,93	419.232	422.613	427.443	432.272	441.932	451.592	461.252	470.911	480.571	495.061	514.380	540.944	5.558.202
PASTEL DE ZANAHORIA	2.498,56	495.715	499.713	504.710	509.707	519.701	529.696	539.690	549.684	559.679	577.168	599.656	629.638	6.514.758
PIE DE MANGO SIN HORNO	2.770,35	412.228	415.552	421.093	426.633	434.945	443.256	451.567	459.878	468.189	482.040	501.433	526.366	5.443.178
CUPCAKE DE CHOCOLATE	1.466,18	145.445	146.618	148.084	149.550	152.483	155.415	158.347	161.280	164.212	168.611	175.941	184.738	1.910.724
GALLETAS DE AVENA CON CHIPS DE CHOCOLATE	783,65	116.607	117.548	119.115	120.682	123.033	125.384	127.735	130.086	132.437	136.355	141.841	148.894	1.539.717
CHURROS CASEROS	827,55	61.570	62.066	62.894	63.721	65.376	67.032	68.687	70.342	71.997	74.479	77.790	81.927	827.881
SNICKER SALUDABLES	536,52	26.611	26.826	27.362	27.899	28.435	28.972	29.508	30.045	30.581	31.654	32.727	34.337	354.958
CUPCAKE DE COCO	2.707,60	134.297	135.380	138.088	140.795	143.503	146.210	148.918	151.626	154.333	159.748	165.164	173.286	1.791.348
CAFÉ EXPRESSO	545,16	81.120	81.774	82.864	83.955	85.590	87.226	88.861	90.497	92.132	94.858	98.674	103.580	1.071.130
TÉ	954,55	189.382	190.909	192.818	194.727	198.545	202.364	206.182	210.000	213.818	220.500	229.091	240.545	2.488.882
AROMÁTICA DE FRUTAS	1.279,87	380.889	385.241	389.080	392.920	400.599	408.278	415.958	424.917	433.876	446.675	464.593	487.630	5.030.656
BATIDO ROJO	1.124,26	334.579	338.402	341.775	345.147	351.893	358.639	365.384	373.254	381.124	392.366	408.106	428.343	4.419.012
MERMELADA	4.775,73	118.438	119.393	119.393	119.393	124.169	128.945	133.720	138.496	143.272	148.047	152.823	162.375	1.608.464
<b>TOTAL</b>		<b>4.003.377</b>	<b>4.038.066</b>	<b>4.082.244</b>	<b>4.126.422</b>	<b>4.212.246</b>	<b>4.298.071</b>	<b>4.383.895</b>	<b>4.472.123</b>	<b>4.560.351</b>	<b>4.696.210</b>	<b>4.884.032</b>	<b>5.131.282</b>	<b>52.888.320</b>

El incremento en los costos de producción mes a mes para el primer año de producción incrementa de acuerdo con la proyección de las unidades de venta.

Para determinar el número de unidades y su costo de producción a cinco años, se realizó la siguiente proyección:

*Tabla 18. Estimación del IPC*

ESTIMACIÓN IPC	
2014	3,66%
2015	6,80%
2016	5,75%
2017	4,09%
2018	3,23%
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>4,71%</b>

Teniendo como base el crecimiento histórico del IPC, Índice de Precios al Consumidor, de los últimos cinco años, se realizó un promedio para determinar la variabilidad de los costos y los precios de las proyecciones.

*Tabla 19. Costos unidad producida a cinco años*

COSTO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS PROYECTADO A 5 AÑOS					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUDIN PAN INTEGRAL FRESA	2.203	2.302	2.404	2.511	2.623
CRUMBLE DE MANZANA	2.168	2.264	2.365	2.470	2.580
PUDIN DE BANANO Y CHIPS DE CHOCOLATE	1.012	1.057	1.104	1.153	1.204
PASTEL DE CHOCOLATE	1.810	1.891	1.975	2.063	2.155
BROWNIE DE MANZANA	2.132	2.227	2.326	2.430	2.538
CHEESECAKE DE FRESA	2.415	2.522	2.634	2.751	2.873
PASTEL DE ZANAHORIA	2.499	2.610	2.726	2.847	2.974
PIE DE MANGO SIN HORNO	2.770	2.894	3.023	3.158	3.299
CUPCAKE DE CHOCOLATE	1.466	1.531	1.599	1.670	1.744
GALLETA DE AVENA CON CHIPS DE CHOCOLATE	784	819	855	893	933
CHURROS CASEROS	828	864	902	942	984
SNICKER SALUDABLES	537	560	585	611	638
CUPCAKE DE COCO	2.708	2.828	2.954	3.085	3.222
CAFÉ EXPRESSO	545	569	594	620	648
TÉ	955	997	1.041	1.087	1.135
AROMÁTICA DE FRUTAS	1.280	1.337	1.396	1.458	1.523
BATIDO ROJO	1.124	1.174	1.226	1.281	1.338
MERMELADA	4.776	4.988	5.210	5.442	5.684
<b>Variación IPC</b>	<b>4,45%</b>	<b>4,45%</b>	<b>4,45%</b>	<b>4,45%</b>	<b>4,45%</b>

**Tabla 20.** Costo de producción total a cinco años

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUDIN PAN INTEGRAL FRESA	3.613.679	3.964.044	4.346.432	4.765.878	5.227.639
CRUMBLE DE MANZANA	4.259.205	4.670.632	5.122.590	5.616.780	6.161.040
PUDIN DE BANANO Y CHIPS DE CHOCOLATE	1.319.178	1.445.976	1.585.344	1.738.724	1.905.932
PASTEL DE CHOCOLATE	2.359.371	2.586.888	2.836.100	3.111.004	3.411.365
BROWNIE DE MANZANA	2.777.978	3.046.536	3.340.136	3.664.440	4.017.654
CHEESECAKE DE FRESA	5.558.202	6.095.674	6.685.092	7.331.415	8.038.654
PASTEL DE ZANAHORIA	6.514.758	7.146.180	7.837.250	8.595.093	9.427.580
PIE DE MANGO SIN HORNO	5.443.178	5.970.322	6.547.818	7.181.292	7.878.012
CUPCAKE DE CHOCOLATE	1.910.724	2.094.408	2.296.164	2.518.360	2.760.752
GALLETA DE AVENA CON CHIPS DE CHOCOLATE	1.539.717	1.689.597	1.851.930	2.030.682	2.228.004
CHURROS CASEROS	827.881	907.200	994.906	1.090.836	1.196.544
SNICKER SALUDABLES	354.958	389.200	427.050	468.637	513.590
CUPCAKE DE COCO	1.791.348	1.965.460	2.156.420	2.366.195	2.593.710
CAFÉ EXPRESSO	1.071.130	1.173.847	1.286.604	1.409.880	1.547.424
TÉ	2.488.882	2.729.786	2.992.875	3.281.653	3.597.950
AROMÁTICA DE FRUTAS	5.030.656	5.517.799	6.048.868	6.633.900	7.276.894
BATIDO ROJO	4.419.012	4.845.098	5.312.258	5.828.550	6.392.964
MERMELADA	1.608.464	1.765.752	1.938.120	2.127.822	2.336.124
<b>TOTAL</b>	<b>52.888.320</b>	<b>58.004.399</b>	<b>63.605.957</b>	<b>69.761.141</b>	<b>76.511.832</b>

En la tabla 19, se muestra el aumento de los costos de producción unitario año tras año de acuerdo con una estimación del aumento del IPC. Con esta información, en la tabla 20, se identifica el costo total de producción anual del total de unidades vendidas a una proyección de los 5 años. Adicional a los costos de producción, se tienen en cuenta los gastos administrativos como la nómina, gastos de ventas y los relacionados al arriendo y servicios.

**Tabla 21.** Gastos de venta

Gastos de ventas	Mes	Año
Publicidad	500.000	6.000.000

**Tabla 22.** Gastos de administración

Gastos de administración	Mes	Año
Arrendamiento	4.000.000	48.000.000
Servicios (Promedio)	250.000	3.000.000
Plan comunicaciones (teléfono, internet, TV)	200.000	2.400.000
<b>Total</b>	<b>4.450.000</b>	<b>53.400.000</b>

En la tabla 21 y 22 se muestran los gastos en venta y administración. En la primera se tienen en cuenta un gasto en publicidad, principalmente, lo referente a las pautas publicitarias. En la segunda se muestra los gastos referentes al arrendamiento del local, gasto promedio de los servicios públicos y de telefonía y conectividad, que en total al año generarían un gasto de \$59.400.000.

#### **5.4 Proyección de ingresos**

En la parte inferior del CANVAS, se resalta la estructura de ingresos, la cual también es considerada una de las partes más importantes del modelo; dado que en esta sección es donde se debe generar la proyección de las ventas mensual con esta la anual, con el fin de evaluar los ingresos que generará el negocio y cubrir con ellos los costos y gastos y cuanto de esto queda como margen de utilidad.

A continuación, se relaciona la proyección de ingresos relacionados al proyecto. Para definir esta proyección, inicialmente se estableció el horario de funcionamiento, y la cantidad de sillas disponibles en el día

*Tabla 23. Horario de servicio*

		Total horas
Horario	9:00 - 18:00	8
No. Puestos	20	
Sillas disp. día	160	

**Tabla 24. Ingresos por A&B año 1**

	<b>UNIDADES VENDIDA PRIMER MES</b>	
		<b>ENERO</b>
	<b>Sillas disponibles al mes</b>	<b>4.960</b>
	<b>% ocupación</b>	<b>50%</b>
<b>% de participación en ventas</b>	<b>Sillas vendidas</b>	<b>2.480</b>
5,0%	PUDIN PAN INTEGRAL FRESA	124
6,0%	CRUMBLE DE MANZANA	149
4,0%	PUDIN DE BANANO Y CHIPS DE CHOCOLATE	99
4,0%	PASTEL DE CHOCOLATE	99
4,0%	BROWNIE DE MANZANA	99
7,0%	CHEESECAKE DE FRESA	174
8,0%	PASTEL DE ZANAHORIA	198
6,0%	PIE DE MANGO SIN HORNO	149
4,0%	CUPCAKE DE CHOCOLATE	99
6,0%	GALLETA DE AVENA CON CHIPS DE CHOCOLATE	149
3,0%	CHURROS CASEROS	74
2,0%	SNICKER SALUDABLES	50
2,0%	CUPCAKE DE COCO	50
6,0%	CAFÉ EXPRESSO	149
8,0%	TÉ	198
12,0%	AROMÁTICA DE FRUTAS	298
12,0%	BATIDO ROJO	298
1,00%	MERMELADA	25

En primer lugar, en la tabla 24 se muestra la cantidad de horas de servicio diario del establecimiento; teniendo en cuenta esa información, se estableció el total de sillas disponibles que se tendría en un mes y se definió una estimación de ocupación de 50% lo que generaría un total de 2.480 sillas vendidas en un mes. Acto seguido, para realizar la proyección de las ventas en cuanto a unidades, se le asignó un porcentaje de participación a cada producto, lo que ayuda a determinar cuáles serán los productos estrellas de Vita; es decir, aquellos que tengan buena acogida dentro del mercado.

**Tabla 25. Estimación mensual de ventas en unidades año 1**

ESTIMACIÓN MENSUAL DE VENTAS EN UNIDAD AÑO 1														
Productos	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
PUDIN PAN INTEGRAL FRESA	9.000,00	124	125	126	127	130	133	136	139	142	146	152	160	1.640,00
CRUMBLE DE MANZANA	9.000,00	149	150	152	154	157	160	163	166	169	174	181	190	1.964,80
PUDIN DE BANANO Y CHIPS DE CHOCOLATE	5.000,00	99	100	101	102	104	106	108	110	112	115	120	126	1.303,20
PASTEL DE CHOCOLATE	7.000,00	99	100	101	102	104	106	108	110	112	115	120	126	1.303,20
BROWNIE DE MANZANA	7.000,00	99	100	101	102	104	106	108	110	112	115	120	126	1.303,20
CHEESECAKE DE FRESA	8.000,00	174	175	177	179	183	187	191	195	199	205	213	224	2.301,60
PASTEL DE ZANAHORIA	8.000,00	198	200	202	204	208	212	216	220	224	231	240	252	2.607,40
PIE DE MANGO SIN HORNO	9.000,00	149	150	152	154	157	160	163	166	169	174	181	190	1.964,80
CUPCAKE DE CHOCOLATE	6.000,00	99	100	101	102	104	106	108	110	112	115	120	126	1.303,20
GALLETAS DE AVENA CON CHIPS DE CHOCOLATE	4.000,00	149	150	152	154	157	160	163	166	169	174	181	190	1.964,80
CHURROS CASEROS	4.000,00	74	75	76	77	79	81	83	85	87	90	94	99	1.000,40
SNICKER SALUDABLES	4.000,00	50	50	51	52	53	54	55	56	57	59	61	64	661,60
CUPCAKE DE COCO	9.000,00	50	50	51	52	53	54	55	56	57	59	61	64	661,60
CAFÉ EXPRESSO	4.000,00	149	150	152	154	157	160	163	166	169	174	181	190	1.964,80
TÉ	6.000,00	198	200	202	204	208	212	216	220	224	231	240	252	2.607,40
AROMÁTICA DE FRUTAS	6.000,00	298	301	304	307	313	319	325	332	339	349	363	381	3.930,60
BATIDO ROJO	7.000,00	298	301	304	307	313	319	325	332	339	349	363	381	3.930,60
MERMELADA	20.000,00	25	25	25	25	26	27	28	29	30	31	32	34	336,80
<b>INCREMENTO EN VENTAS</b>			<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>32.750,00</b>

**Tabla 26. Estimación mensual de ventas en pesos año 1**

ESTIMACIÓN MENSUAL DE VENTAS EN PESOS AÑO 1														
PRODUCTOS	PRECIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
PUDIN PAN INTEGRAL FRESA	9.000	1.116.000	1.125.000	1.134.000	1.143.000	1.170.000	1.197.000	1.224.000	1.251.000	1.278.000	1.314.000	1.368.000	1.440.000	14.769.000
CRUMBLE DE MANZANA	9.000	1.339.200	1.350.000	1.368.000	1.386.000	1.413.000	1.440.000	1.467.000	1.494.000	1.521.000	1.566.000	1.629.000	1.710.000	17.692.200
PUDIN DE BANANO Y CHIPS DE CHOCOLATE	5.000	496.000	500.000	505.000	510.000	520.000	530.000	540.000	550.000	560.000	575.000	600.000	630.000	6.521.000
PASTEL DE CHOCOLATE	7.000	694.400	700.000	707.000	714.000	728.000	742.000	756.000	770.000	784.000	805.000	840.000	882.000	9.129.400
BROWNIE DE MANZANA	7.000	694.400	700.000	707.000	714.000	728.000	742.000	756.000	770.000	784.000	805.000	840.000	882.000	9.129.400
CHEESECAKE DE FRESA	8.000	1.388.800	1.400.000	1.416.000	1.432.000	1.464.000	1.496.000	1.528.000	1.560.000	1.592.000	1.640.000	1.704.000	1.792.000	18.420.800
PASTEL DE ZANAHORIA	8.000	1.587.200	1.600.000	1.616.000	1.632.000	1.664.000	1.696.000	1.728.000	1.760.000	1.792.000	1.848.000	1.920.000	2.016.000	20.867.200
PIE DE MANGO SIN HORNO	9.000	1.339.200	1.350.000	1.368.000	1.386.000	1.413.000	1.440.000	1.467.000	1.494.000	1.521.000	1.566.000	1.629.000	1.710.000	17.692.200
CUPCAKE DE CHOCOLATE	6.000	595.200	600.000	606.000	612.000	624.000	636.000	648.000	660.000	672.000	690.000	720.000	756.000	7.825.200
GALLETAS DE AVENA CON CHIPS DE CHOCOLATE	4.000	595.200	600.000	608.000	616.000	628.000	640.000	652.000	664.000	676.000	696.000	724.000	760.000	7.863.200
CHURROS CASEROS	4.000	297.600	300.000	304.000	308.000	316.000	324.000	332.000	340.000	348.000	360.000	376.000	396.000	4.005.600
SNICKER SALUDABLES	4.000	198.400	200.000	204.000	208.000	212.000	216.000	220.000	224.000	228.000	236.000	244.000	256.000	2.650.400
CUPCAKE DE COCO	9.000	446.400	450.000	459.000	468.000	477.000	486.000	495.000	504.000	513.000	531.000	549.000	576.000	5.963.400
CAFÉ EXPRESSO	4.000	595.200	600.000	608.000	616.000	628.000	640.000	652.000	664.000	676.000	696.000	724.000	760.000	7.863.200
TÉ	3.000	595.200	600.000	606.000	612.000	624.000	636.000	648.000	660.000	672.000	693.000	720.000	756.000	7.825.200
AROMÁTICA DE FRUTAS	6.000	1.785.600	1.806.000	1.824.000	1.842.000	1.878.000	1.914.000	1.950.000	1.992.000	2.034.000	2.094.000	2.178.000	2.286.000	23.589.600
BATIDO ROJO	7.000	2.083.200	2.107.000	2.128.000	2.149.000	2.191.000	2.233.000	2.275.000	2.324.000	2.373.000	2.443.000	2.541.000	2.667.000	27.521.200
MERMELADA	20.000	496.000	500.000	500.000	500.000	520.000	540.000	560.000	580.000	600.000	620.000	640.000	680.000	6.756.000
<b>TOTAL</b>		<b>16.343.200</b>	<b>16.488.000</b>	<b>16.668.000</b>	<b>16.848.000</b>	<b>17.198.000</b>	<b>17.548.000</b>	<b>17.898.000</b>	<b>18.261.000</b>	<b>18.624.000</b>	<b>19.178.000</b>	<b>19.946.000</b>	<b>20.955.000</b>	<b>215.955.200</b>

Teniendo en cuenta la proyección realizada en la tabla 24, en la tabla 25, se muestra la estimación mensual de ventas en unidades para el primer año de ejecución. El aumento de las unidades se incrementa de acuerdo con un % establecido desde la administración. Con base en las unidades vendidas, en la tabla 26 se muestra la estimación mensual de ventas en pesos para el primer año.

**Tabla 27. Proyección de precios a cinco años**

PROYECCIÓN DE PRECIOS DE PRODUCTOS					
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUDIN PAN INTEGRAL FRESA	9.000	9.400	9.818	10.255	10.711
CRUMBLE DE MANZANA	9.000	9.400	9.818	10.255	10.711
PUDIN DE BANANO Y CHIPS DE CHOCOLATE	5.000	5.222	5.455	5.697	5.951
PASTEL DE CHOCOLATE	7.000	7.311	7.637	7.976	8.331
BROWNIE DE MANZANA	7.000	7.311	7.637	7.976	8.331
CHEESECAKE DE FRESA	8.000	8.356	8.728	9.116	9.521
PASTEL DE ZANAHORIA	8.000	8.356	8.728	9.116	9.521
PIE DE MANGO SIN HORNO	9.000	9.400	9.818	10.255	10.711
CUPCAKE DE CHOCOLATE	6.000	6.267	6.546	6.837	7.141
GALLETA DE AVENA CON CHIPS DE CHOCOLATE	4.000	4.178	4.364	4.558	4.761
CHURROS CASEROS	4.000	4.178	4.364	4.558	4.761
SNICKER SALUDABLES	4.000	4.178	4.364	4.558	4.761
CUPCAKE DE COCO	9.000	9.400	9.818	10.255	10.711
CAFÉ EXPRESSO	4.000	4.178	4.364	4.558	4.761
TÉ	3.000	3.133	3.273	3.418	3.570
AROMÁTICA DE FRUTAS	6.000	6.267	6.546	6.837	7.141
BATIDO ROJO	7.000	7.311	7.637	7.976	8.331
MERMELADA	20.000	20.890	21.819	22.789	23.803

**Tabla 28. Proyección de ventas unidades a cinco años**

PROYECCION ANUAL DE VENTAS EN UNIDADES					
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUDIN PAN INTEGRAL FRESA	1.640	1.722	1.808	1.898	1.993
CRUMBLE DE MANZANA	1.965	2.063	2.166	2.274	2.388
PUDIN DE BANANO Y CHIPS DE CHOCOLATE	1.303	1.368	1.436	1.508	1.583
PASTEL DE CHOCOLATE	1.303	1.368	1.436	1.508	1.583
BROWNIE DE MANZANA	1.303	1.368	1.436	1.508	1.583
CHEESECAKE DE FRESA	2.302	2.417	2.538	2.665	2.798
PASTEL DE ZANAHORIA	2.607	2.738	2.875	3.019	3.170
PIE DE MANGO SIN HORNO	1.965	2.063	2.166	2.274	2.388
CUPCAKE DE CHOCOLATE	1.303	1.368	1.436	1.508	1.583
GALLETA DE AVENA CON CHIPS DE CHOCOLATE	1.965	2.063	2.166	2.274	2.388
CHURROS CASEROS	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
SNICKER SALUDABLES	662	695	730	767	805
CUPCAKE DE COCO	662	695	730	767	805
CAFÉ EXPRESSO	1.965	2.063	2.166	2.274	2.388
TÉ	2.607	2.738	2.875	3.019	3.170
AROMÁTICA DE FRUTAS	3.931	4.127	4.333	4.550	4.778
BATIDO ROJO	3.931	4.127	4.333	4.550	4.778
MERMELADA	337	354	372	391	411

Teniendo en cuenta la información obtenida de la proyección a un año, se estableció en la tabla 27 la proyección de los precios a 5 años, la cual está basada en el crecimiento del IPC. Posterior a esto, para saber las unidades vendidas por producto, se establece en la tabla 28 el comportamiento de las ventas en unidades; este crecimiento, está basado en un porcentaje del 5%, cuyo corresponde al comportamiento del sector.

**Tabla 29. Proyección de ventas en pesos a cinco años**

PROYECCION DE VENTAS EN PESOS					
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUDIN PAN INTEGRAL FRESA	14.760.000,00	16.187.351,04	17.751.750,79	19.464.314,03	21.347.662,19
CRUMBLE DE MANZANA	17.683.200,00	19.392.860,16	21.266.754,54	23.320.258,22	25.578.633,87
PUDIN DE BANANO Y CHIPS DE CHOCOLATE	6.516.000,00	7.144.243,20	7.832.938,22	8.591.554,14	9.420.011,50
PASTEL DE CHOCOLATE	9.122.400,00	10.001.940,48	10.966.113,50	12.028.175,79	13.188.016,09
BROWNIE DE MANZANA	9.122.400,00	10.001.940,48	10.966.113,50	12.028.175,79	13.188.016,09
CHEESECAKE DE FRESA	18.412.800,00	20.196.065,28	22.150.414,70	24.293.359,98	26.640.244,77
PASTEL DE ZANAHORIA	20.859.200,00	22.878.289,92	25.091.584,82	27.520.320,36	30.182.121,48
PIE DE MANGO SIN HORNO	17.683.200,00	19.392.860,16	21.266.754,54	23.320.258,22	25.578.633,87
CUPCAKE DE CHOCOLATE	7.819.200,00	8.573.091,84	9.399.525,86	10.309.864,97	11.304.013,80
GALLETAS DE AVENA CON CHIPS DE CHOCOLATE	7.859.200,00	8.619.048,96	9.451.890,91	10.364.559,21	11.368.281,72
CHURROS CASEROS	4.001.600,00	4.386.816,00	4.813.220,53	5.277.994,53	5.788.873,77
SNICKER SALUDABLES	2.646.400,00	2.903.654,40	3.185.540,33	3.495.873,75	3.832.272,52
CUPCAKE DE COCO	5.954.400,00	6.533.222,40	7.167.465,75	7.865.715,94	8.622.613,18
CAFÉ EXPRESSO	7.859.200,00	8.619.048,96	9.451.890,91	10.364.559,21	11.368.281,72
TÉ	7.822.200,00	8.579.358,72	9.409.344,31	10.320.120,14	11.318.295,56
AROMÁTICA DE FRUTAS	23.583.600,00	25.863.413,76	28.362.218,35	31.107.351,19	34.119.126,92
BATIDO ROJO	27.514.200,00	30.173.982,72	33.089.254,75	36.291.909,72	39.805.648,07
MERMELADA	6.736.000,00	7.394.918,40	8.116.582,22	8.910.603,89	9.783.006,25
<b>Total</b>	<b>215.955.200,00</b>	<b>236.842.106,88</b>	<b>259.739.358,54</b>	<b>284.874.969,10</b>	<b>312.433.753,37</b>

De acuerdo con la información obtenida en las tablas 27 y 28, la tabla 29 muestra la proyección total de las ventas en pesos a cinco años.

## 5.5 Proyección Estados Financieros

A continuación, se relaciona la proyección de los estados financieros a cinco años de acuerdo con la información presentada en los numerales anteriores.

### 5.5.1 Estado de Resultados

**Tabla 30. Estado de resultados**

Concepto	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos operacionales		215.955.200,00	237.427.137,36	261.024.122,63	286.991.221,41	315.532.216,47
Costo de producción		52.888.319,97	58.004.399,00	63.605.957,00	69.761.141,00	76.511.832,00
<b>Resultado bruto</b>	<b>-</b>	<b>163.066.880,03</b>	<b>179.422.738,36</b>	<b>197.418.165,63</b>	<b>217.230.080,41</b>	<b>239.020.384,47</b>
<b>Gastos operacionales</b>	<b>6.000.000,00</b>	<b>164.009.234,00</b>	<b>171.664.687,55</b>	<b>179.687.462,74</b>	<b>188.095.198,53</b>	<b>196.906.381,61</b>
De administración		158.009.234,00	165.382.327,55	173.109.454,88	181.207.629,62	189.694.683,71
Arrendamiento		48.000.000,00	50.400.000,00	52.920.000,00	55.566.000,00	58.344.300,00
Nomina de personal		105.675.596,00	110.648.689,55	115.855.816,88	121.307.991,62	127.016.745,71
Depreciaciones		4.333.638,00	4.333.638,00	4.333.638,00	4.333.638,00	4.333.638,00
De ventas		6.000.000,00	6.282.360,00	6.578.007,86	6.887.568,91	7.211.697,90
Publicidad		6.000.000,00	6.282.360,00	6.578.007,86	6.887.568,91	7.211.697,90
Varios	6.000.000,00	-	-	-	-	-
<b>Resultado operacional</b>	<b>- 6.000.000,00</b>	<b>- 942.353,97</b>	<b>7.758.050,81</b>	<b>17.730.702,89</b>	<b>29.134.881,88</b>	<b>42.114.002,86</b>
Mas otros ingresos		-	-	-	-	-
Menos otros gastos		5.290.000,00	4.433.456,21	3.486.290,09	2.438.913,79	1.280.725,08
Intereses		5.290.000,00	4.433.456,21	3.486.290,09	2.438.913,79	1.280.725,08
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>- 6.000.000,00</b>	<b>- 6.232.353,97</b>	<b>3.324.594,60</b>	<b>14.244.412,80</b>	<b>26.695.968,09</b>	<b>40.833.277,78</b>
Menos impuestos		-	1.939.512,70	4.432.675,72	7.283.720,47	10.528.500,71
<b>Resultado neto</b>	<b>- 6.000.000,00</b>	<b>- 6.232.353,97</b>	<b>1.385.081,90</b>	<b>9.811.737,08</b>	<b>19.412.247,62</b>	<b>30.304.777,07</b>

*Tabla 31. Márgenes*

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Margen Bruto	75,51%	75,57%	75,63%	75,69%	75,75%
Margen Operacional	-0,44%	3,27%	6,79%	10,15%	13,35%
Margen Neto	-2,89%	0,58%	3,76%	6,76%	9,60%

Con respecto al estado de resultados, se evidencia que en el primer año de operación Vita representaría una utilidad negativa de -\$6.232.353. Sin embargo, a partir del segundo año, se ve un incremento en la utilidad, como resultado del aumento de las ventas, la disminución del valor correspondiente a los intereses del préstamo y otros factores.

El margen bruto correspondiente al primer año representa el 75,51%, lo que significa que, de los ingresos totales, el costo de venta solo es del 24,49% y da lugar al pago de los costos y gastos operacionales, impuestos e intereses. Sin embargo, al realizar el análisis del margen operacional, este representa el -0,44% para el año 1, es decir, que los costos y gastos operacionales representan un alto porcentaje sobre los ingresos y a partir de ahí se genera una utilidad negativa. Cabe resaltar que este margen operacional va aumentando en los siguientes años hasta llegar al 13,35% en el año 5.

Finalmente, con respecto al margen neto, se refleja el mismo comportamiento de los márgenes anteriores, en el cual, en el año 1, el rendimiento de los ingresos operacionales es negativo pero su aumento llega al 9.60% para el año 5.

## 5.5.2 Estado de situación financiera

Tabla 32. Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>94.000.000,00</b>	<b>81.282.857,49</b>	<b>86.929.520,23</b>	<b>87.830.648,80</b>	<b>96.985.054,40</b>	<b>115.486.451,34</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>50.842.010,00</b>	<b>42.458.505,49</b>	<b>51.235.868,23</b>	<b>55.267.696,80</b>	<b>67.552.802,40</b>	<b>89.184.899,34</b>
<b>Disponible</b>	50.842.010,00	37.169.673,49	45.435.428,33	48.907.101,10	60.576.688,30	81.533.716,14
Caja	50.842.010,00	37.169.673,49	45.435.428,33	48.907.101,10	60.576.688,30	81.533.716,14
Bancos						
Inversiones						
Deudores						
Inventarios		5.288.832,00	5.800.439,90	6.360.595,70	6.976.114,10	7.651.183,20
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>43.157.990,00</b>	<b>38.824.352,00</b>	<b>35.693.652,00</b>	<b>32.562.952,00</b>	<b>29.432.252,00</b>	<b>26.301.552,00</b>
<b>Maquinaria y equipo</b>	<b>24.740.000,00</b>	<b>22.396.000,00</b>	<b>20.052.000,00</b>	<b>17.708.000,00</b>	<b>15.364.000,00</b>	<b>13.020.000,00</b>
Batidora KitchenAid 5 Lt.	1.550.000,00	1.550.000,00	1.550.000,00	1.550.000,00	1.550.000,00	1.550.000,00
Estufa industrial de 4 puestos	2.650.000,00	2.650.000,00	2.650.000,00	2.650.000,00	2.650.000,00	2.650.000,00
Horno industrial	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00
Licuadora industrial omniblend 2 velocidades	1.740.000,00	1.740.000,00	1.740.000,00	1.740.000,00	1.740.000,00	1.740.000,00
Nevera	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
Máquina Exprés y capuchino M-APPIA S	6.800.000,00	6.800.000,00	6.800.000,00	6.800.000,00	6.800.000,00	6.800.000,00
Depreciacion		- 2.344.000,00	(4.688.000,00)	(7.032.000,00)	(9.376.000,00)	(11.720.000,00)
<b>Muebles y enseres</b>	<b>10.977.000,00</b>	<b>10.190.300,00</b>	<b>9.403.600,00</b>	<b>8.616.900,00</b>	<b>7.830.200,00</b>	<b>7.043.500,00</b>
Silla alta para bar	244.000,00	244.000,00	244.000,00	244.000,00	244.000,00	244.000,00
Silla normal	2.280.000,00	2.280.000,00	2.280.000,00	2.280.000,00	2.280.000,00	2.280.000,00
Milea sofa	2.220.000,00	2.220.000,00	2.220.000,00	2.220.000,00	2.220.000,00	2.220.000,00
Mesa 4 puestos	732.000,00	732.000,00	732.000,00	732.000,00	732.000,00	732.000,00
Mesa dos puestos	501.000,00	501.000,00	501.000,00	501.000,00	501.000,00	501.000,00
Accesorios y decoración	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
Depreciacion		- 786.700,00	- 1.573.400,00	- 2.360.100,00	- 3.146.800,00	- 3.933.500,00
Otros activos	7.440.990,00	6.238.052,00	6.238.052,00	6.238.052,00	6.238.052,00	6.238.052,00
Operativos	7.440.990,00	7.440.990,00	7.440.990,00	7.440.990,00	7.440.990,00	7.440.990,00
Depreciacion		- 1.202.938,00	(2.405.876,00)	(3.608.814,00)	(4.811.752,00)	(6.014.690,00)
<b>PATRIMONIO</b>						
Aportes de capital	50.000.000,00	50.000.000,00	50.000.000,00	50.000.000,00	50.000.000,00	50.000.000,00
Resultado del ejercicio	- 6.000.000,00	- 4.621.265,48	2.599.083,56	10.800.715,52	20.101.368,84	30.606.548,89
Utilidades acumuladas		- 6.000.000,00	1.378.734,52	3.977.818,08	14.778.533,60	34.879.902,44
<b>Patrimonio</b>	<b>44.000.000,00</b>	<b>39.378.734,52</b>	<b>53.977.818,08</b>	<b>64.778.533,60</b>	<b>84.879.902,44</b>	<b>115.486.451,34</b>
<b>PASIVO</b>	<b>50.000.000,00</b>	<b>41.904.122,97</b>	<b>32.951.702,15</b>	<b>23.052.115,20</b>	<b>12.105.151,96</b>	<b>-</b>
Obligaciones financieras Corto Plazo	50.000.000,00	41.904.122,97	32.951.702,15	23.052.115,20	12.105.151,96	-
Proveedores						
Otros						
Obligaciones financieras Largo plazo						
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>94.000.000,00</b>	<b>81.282.857,49</b>	<b>86.929.520,23</b>	<b>87.830.648,80</b>	<b>96.985.054,40</b>	<b>115.486.451,34</b>

En la tabla 32, se puede evidenciar que Vita cuenta con una óptima situación financiera a partir del año 2, donde se contará con 1,47 pesos para cubrir las deudas con terceros. Asimismo, sucederá en el año 4, donde se identifica que la empresa contará con una liquidez aun superior a la reflejada en los años anteriores, la cual es de 5,21 pesos.

Con relación al capital de trabajo, se puede observar que la empresa en el año 2 tuvo un KNTD de \$ 15.459.075 y al cierre del quinto año este valor fue de 84.379.937; es decir que es lo que le quedó a la empresa después de cubrir todas sus obligaciones a corto plazo; el cual puede estar representando en efectivo o en activos corrientes.

### 5.5.3 Estado de evaluación financiera

Tabla 33. Estado evaluación financiera

Evaluación Financiera	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujo operacional	- 6.000.000,00	13.321.161,06	22.662.778,51	33.282.565,76	45.334.311,41	58.955.155,25
Resultado operacional	- 6.000.000,00	891.646,03	9.376.719,69	19.049.340,81	30.053.710,17	42.516.365,30
Depreciaciones		4.333.638,00	4.333.638,00	4.333.638,00	4.333.638,00	4.333.638,00
Amortizaciones		8.095.877,03	8.952.420,82	9.899.586,95	10.946.963,24	12.105.151,96
Flujo de financiación	50.000.000,00					
Prestamos bancarios	50.000.000,00					
Flujo de inversión	- 94.000.000,00	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo	24.740.000,00					
Batidora KitchenAid 5 Lt.	1.550.000,00					
Estufa industrial de 4 puestos	2.650.000,00					
Horno industrial	7.000.000,00					
Licudadora industrial omniblend 2 velocidades	1.740.000,00					
Nevera	5.000.000,00					
Máquina Exprés y capuchino M-APPIA S	6.800.000,00					
Muebles y enseres	10.977.000,00					
Silla alta para bar	244.000,00					
Silla normal	2.280.000,00					
Milea sofa	2.220.000,00					
Mesa 4 puestos	732.000,00					
Mesa dos puestos	501.000,00					
Accesorios y decoración	5.000.000,00					
Otros activos	7.440.990,00					
Operativos	7.440.990,00					
Capital de trabajo	50.842.010,00					
<b>TOTAL FLUJO</b>	<b>(50.000.000,00)</b>	<b>13.321.161,06</b>	<b>22.662.778,51</b>	<b>33.282.565,76</b>	<b>45.334.311,41</b>	<b>58.955.155,25</b>

### 5.6. Indicadores financieros

#### Rentabilidad

Tabla 34. Indicadores de rentabilidad

RENTABILIDAD OPERACIONAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad operacional	- 942.353,97	7.758.050,81	17.730.702,89	29.134.881,88	42.114.002,86
Ventas netas	215.955.200,00	237.427.137,36	261.024.122,63	286.991.221,41	315.532.216,47
<b>Rentabilidad operacional</b>	<b>-0,44%</b>	<b>3,27%</b>	<b>6,79%</b>	<b>10,15%</b>	<b>13,35%</b>
RENTABILIDAD NETA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta	- 6.232.353,97	1.385.081,90	9.811.737,08	19.412.247,62	30.304.777,07
Ventas netas	215.955.200,00	237.427.137,36	261.024.122,63	286.991.221,41	315.532.216,47
<b>Rentabilidad neta</b>	<b>-2,89%</b>	<b>0,58%</b>	<b>3,76%</b>	<b>6,76%</b>	<b>9,60%</b>

En la tabla 34 se refleja que la empresa en el año 2 generó 3,27% sobre las ventas netas de este año y en el para el quinto año, se obtuvo 13,35% de las ventas netas. Es decir, que de cada peso vendido se reportaron 3,27 centavos de utilidad operacional y 13,35 centavos en los años correspondientes. La utilidad neta correspondió en el año 2 a un 0.58% hasta llegar al año 5 al 9.60%; lo que quiere, que cada peso vendido en el último año genero 9,60 centavos de utilidad neta.

## Endeudamiento

*Tabla 35. Indicadores de rentabilidad*

RENTABILIDAD NETA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total pasivo	41.904.122,97	32.951.702,15	23.052.115,20	12.105.151,96	-
Total activo	79.671.769,00	84.104.430,08	84.016.580,21	92.481.864,58	110.681.489,69
<b>Nivel de endeudamiento</b>	<b>52,60%</b>	<b>39,18%</b>	<b>27,44%</b>	<b>13,09%</b>	<b>0,00%</b>

La tabla 35, representa el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Se refleja que, durante los cinco años proyectados, los activos de Vita permiten cubrir el pago de sus obligaciones. Cabe resaltar, que se evidencia un decrecimiento del porcentaje debido a la disminución de los pasivos, principalmente, de las obligaciones bancarias.

### VPN – TIR - TIO

**TIO:** 25%

**VPN:** \$26.402.651

**TIR:** 42,69%

La tasa interna de rentabilidad, TIO, establecida por los inversionistas es del 25%. Con base en esto y en los resultados de la tabla XX de evaluación financiera, se traen a un valor presente, el cual sería de \$26.402.651, es decir, que el proyecto Vita se podría ejecutar, asegurando una rentabilidad y factibilidad desde el análisis financiero. De igual forma, los resultados demuestran que el proyecto Vita puede generar los suficientes ingresos para que los inversionistas recuperen su inversión y se genere un rendimiento del mismo.

Con respecto a la TIR y teniendo como base una TIO del 25%, el proyecto refleja una TIR del 42,69%, es decir, que al ser mayor que la TIO, se estima que la inversión tenga un rendimiento mayor al mínimo requerido por los inversionistas.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

De acuerdo con el desarrollo del presente trabajo, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Actualmente, se ha desarrollado una nueva tendencia, en la cual las personas han ido cambiando sus hábitos alimenticios para lograr llevar una alimentación más saludable. Esta tendencia ha sido apoyada desde la Organización Mundial de la Salud, entidad que a través de campañas ha incentivado el consumo saludable con el fin de evitar enfermedades como la obesidad y la diabetes.
- El incremento de esta tendencia ha llevado a que sectores como el de los restaurantes, innoven en sus cartas ofreciendo menús que sean favorables para el cuerpo. Sin embargo, se evidenció durante el proceso de investigación que esto se ve reflejado en platos gourmet, pero no es el área de la repostería, la cual por los contenidos de sus productos ha sido catalogada como poco deseable.
- Por esta razón, en el mercado, especialmente de Bogotá, es poco frecuente encontrar postres que sean saludables, es decir, que contengan productos más sanos y naturales para el organismo. De ahí, se parte para crear la idea de negocio, puesto que se ve que en la ciudad hay una oportunidad de crear un establecimiento con este tipo de oferta. Adicionalmente, soportando esta hipótesis se realizó un estudio de mercado a través de entrevistas, las cuales dieron como resultado la favorabilidad de parte de la demanda y a su vez, las características de la misma.
- A pesar de que en el mercado no hay variedad de competidores, se identificaron algunas empresas a las que se consideraron como competidores directos. Esto teniendo en cuenta la calidad, materia prima, preparación y precio de sus productos: de estos se resalta Phillipe, SerFit y Madame Sucré.
- El establecimiento se encargará de aprovechar los beneficios de las redes sociales para promocionar sus productos y servicios. Al igual será responsable y apoyará los productos de proveedores locales que tengan el sello de productos responsables.
- Se desarrolló una definición estratégica, en la cual se abordaron aspectos como la misión, la visión, tipo de sociedad, objetivos estratégicos y estructura organizacional; a su vez se hizo un análisis de los aspectos técnicos con herramientas como el SIPOC,

blueprint, entre otros. Esto permitió evaluar la viabilidad y los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

- En cuanto a los aspectos financieros, se evidencia que para iniciar el proyecto se requiere alrededor de \$100.000.000, de los cuales el 50% será con aporte de capital y el otro 50% será a través de un préstamo bancario a cinco años.
- Se refleja que los gastos de operación representan un porcentaje muy alto con relación a los ingresos, por lo tanto, sería importante revisar y ver la posibilidad de disminuirlos para así obtener una mayor utilidad en el ejercicio.
- El negocio genera utilidades a partir de segundo año de operación. Con respecto a la TIR y teniendo como base una TIO del 25%, el proyecto refleja una TIR del 42,69%, es decir, que al ser mayor que la TIO, se estima que la inversión tenga un rendimiento mayor al mínimo requerido por los inversionistas.

## REFERENCIAS

- Akkor, Ö. (2014). *Postres saludables: sin azúcares refinados*. (I. Y. Ticaret, Ed.)
- Araluce, M. (2001). *Empresas de restauración alimentaria. Un sistema de gestión global*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Arango, C. (2015). Los postres saludables, tendencia que endulza las redes sociales. *El Colombiano*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/cultura/postres-saludables-en-redes-sociales-tendencia-de-moda-BC2271939>
- Ascanio, A. (2008). *Inversión hotelera: elementos para su evaluación*. México: Trillas.
- Banco de la República en Colombia. (s.f.). *Banrepcultural*. Obtenido de [http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Oferta\\_y\\_demanda](http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Oferta_y_demanda)
- Bruyat, C., & Julien, P. (2000). *Defining the field of research in entrepreneurship*. New York: Journal of Business Venturing. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.564.3338&rep=rep1&type=pdf>
- DANE. (2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas*. Revisión 4, Bogotá DC. Recuperado el Marzo de 2017, de [https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)
- DANE. (2013). *Comunicado de prensa*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim12.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim12.pdf)
- DANE. (2014). *Cuentas trimestrales- Colombia Producto Interno Bruto*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim13.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim13.pdf)
- DANE. (2015). *Cuentas trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_dem\\_IVtrime14\\_2.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IVtrime14_2.pdf)
- DANE. (2016). *Boletín Técnico*. Obtenido de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim15\\_oferta.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta.pdf)

- DANE. (2017). *Cuentas trimestrales-Colombia Producto Interno Bruto*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim16\\_oferta\\_demanda.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta_demanda.pdf)
- DANE. (2018). *Cuentas trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim17\\_oferta\\_demanda.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf)
- Dávila, J. (2009). *Plan de negocios, Marco teórico y perspectiva estratégica*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ppdavilas/plan-de-negocios-marco-teorico-y-estrategico>
- Díaz, S. (s.f.). *Manual de orientación para la formación del emprendimiento*. Chile: Corporación de Desarrollo Pro O'Higgins. Obtenido de [http://www.t-educa.cl/descargas/pdfs\\_portal/emprendimiento/manual-emprendimiento.pdf](http://www.t-educa.cl/descargas/pdfs_portal/emprendimiento/manual-emprendimiento.pdf)
- Dinero. (2013). Jungla Kumba llega a Colombia. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/jungla-kumba-nueva-apuesta-entretenimiento-bps-entretenimiento/189809>
- Dinero. (2014). Solo para niños. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/abren-restaurantes-para-ninos/193551>
- Dinero. (25 de Octubre de 2018). El gran crecimiento que ha tenido el turismo gastronómico en Colombia. *Dinero*. Recuperado el 2018, de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-del-turismo-gastronomico-en-colombia-en-2018/263490>
- Diners. (2018). Cinco restaurantes temáticos que tiene que visitar en Bogotá. *Revista Diners*. Obtenido de [https://revistadiners.com.co/gastronomia/61731\\_cinco-restaurantes-tematicos-en-bogota-que-tiene-que-visitar/](https://revistadiners.com.co/gastronomia/61731_cinco-restaurantes-tematicos-en-bogota-que-tiene-que-visitar/)
- Ecorganicos de Colombia. (s.f.). *Orgánicos*. Obtenido de Ecorganicos de Colombia: <http://www.ecorganicosdecolombia.com/organicos/>
- Escuela de Organización Industrial. (2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/juanadoricelepceda/2012/01/25/tecnologia-de-la-informacion-en-marketing/>

- Espejo, C. (2006). Así es la cuadra más dulce de la capital. *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1983452>
- Espinosa, R. (2014). *Marketing*. Obtenido de 2014: <https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Euromoney Institutional Investor Company. (2015). Obtenido de Euromoney Institutional Investor Company: [http://site.securities.com/php/search/doc?pc=CO&dcid=482686039&sv=EMIS&query\\_entry=advanced&search\\_mode=1&keyword=postres&display=1&change\\_selected\\_countries=1&change\\_selected\\_indus=1&range=365&title=0&abstract=1&similar=1&rpp=15&refresh-filters=auto&get\\_](http://site.securities.com/php/search/doc?pc=CO&dcid=482686039&sv=EMIS&query_entry=advanced&search_mode=1&keyword=postres&display=1&change_selected_countries=1&change_selected_indus=1&range=365&title=0&abstract=1&similar=1&rpp=15&refresh-filters=auto&get_)
- Fundación CETMO. (2006). *Manual de apoyo para la implemetación de la gestión de la calidad según norma UNE - EN 13816*. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxzZXJ2dWNjaW9ueWNvc3Rvc3xneDo3MDRiZjM2NGYwZGQ4ZWl0>
- Fundación Universitaria Castilla y León. (2012). *Modulo formativo universitario de creación de empresas a base de tecnología*. España. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=R8QNsqs8KGS4C&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22fuescyl%22&hl=es#v=onepage&q&f=true>
- Gallego, J. F. (2012). *Gestión de Alimentos y Bebida para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Garralda, J. (22 de Febrero de 2013). *IE Business School*. (I. B. Publishing, Ed.) Recuperado el Septiembre de 2015, de <https://mbaramiromamani.files.wordpress.com/2011/12/lectura-cadena-de-valor.pdf>
- Garzón, D. (junio de 2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. *La República*. Recuperado el 2017, de <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>
- GEM. (2012). *Reporte Anual Bogotá*. Bogotá. Recuperado el 2015

- Gómez, C. (2013). Salud y bienestar, las nuevas prioridades del consumidor colombiano. *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13053634>
- González, C., & Gálvez, E. (2008). Modelo de emprendimiento en Red-MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 13-31. Obtenido de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=71612100003>
- Gottau, G. (2013). Los mejores consejos para elaborar postres saludables. Obtenido de <https://www.directoalpaladar.com/salud/los-mejores-consejos-para-elaborar-postres-saludables>
- Grupo CTO. (s.f.). *La empresa como organización*. Obtenido de Grupo CTO: [http://tienda.grupocto.es/pdf/GH\\_EjerEcon\\_CapM.pdf](http://tienda.grupocto.es/pdf/GH_EjerEcon_CapM.pdf)
- Guerrero, L., & León, A. (2010). Estilo de vida y salud. Educere. *EDUCERE*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35616720002.pdf>
- Heller, E. (2007). *Psicología del color: Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón* (Primera ed.). Gustavo Gili, SL. doi:978-84-252-2914-5
- Hurtado, R. (2015). Recursos humanos en la organización. (E. d. trabajo, Entrevistador)
- Instituto Distrital de Turismo. (2014). *Turismo y gastronomía en Bogotá*. Obtenido de [http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/turismo\\_y\\_gastronomia\\_en\\_bogota.pdf](http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/turismo_y_gastronomia_en_bogota.pdf)
- Jiménez, S. (2015). ¿Cómo comeremos en el futuro? *La Barra*(73), 44-45. Obtenido de [https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb\\_73\\_baja](https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb_73_baja)
- La Barra. (2012). Las 100 empresas más grandes de la hospitalidad. *Revista La Barra*(52). Obtenido de [https://issuu.com/axiomaweb/docs/labarra\\_edicion\\_52](https://issuu.com/axiomaweb/docs/labarra_edicion_52)
- Ladino, L. (2016). Vida saludable, un estilo que se impone. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/cromos/estilo-de-vida/vida-saludable-un-estilo-que-se-impone-19096>

- León, C. (2011). *Plaza Capital*. Obtenido de Universidad del Rosario:  
<https://plazacapital.co/esquinas/110-cultivos-organicos-una-opcion-de-vida-sana-y-autosustentable>
- Ley 300 de 1996 (26 de Julio de 1996). Recuperado el Septiembre de 2016, de  
<https://www.anato.org/sites/default/files/Ley300de1996-Actualizada2006.pdf>
- Lozano, R. (2016). Crece apetito por los alimentos saludables. *El Tiempo*. Obtenido de  
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/aumenta-demanda-por-alimentos-saludables-35579>
- Martín. (2000). *Teorías del emprendedor*.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para la elaboración de diagrama de flujo*. Recuperado el 2015, de  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/t51sXM8wSUWhO0YQT419eA>
- Muñiz, R. (s.f.). *Marketing en el Siglo XXI* (Quinta ed.). Recuperado el Octubre de 2018, de  
<https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Ortiz, P., & Millán, A. (2011). Emprendedores y empresa. La construcción social del emprendedor. *Revista académica Universidad de La Rioja*, 219-236. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3783804.pdf>
- Parales, C. (2006). Representaciones sociales del comer saludablemente: un estudio empírico en Colombia. *Periódicos electrónicos en Psicología Universidad Javeriana*. Obtenido de  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1657-92672006000300015&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1657-92672006000300015&script=sci_arttext&tlng=es)
- Pastor, J., & Guisasola, E. (2012). *Innovación y creatividad*. Escuela de Organización Industrial. Obtenido de  
[https://static.eoi.es/savia/documents/EOI\\_InnovacionCreatividad\\_2012.pdf](https://static.eoi.es/savia/documents/EOI_InnovacionCreatividad_2012.pdf)
- Peñaloza, M. (2015). El mix de marketing: una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable FACES*, 761-81. Obtenido de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701007>

- Positiva Compañía de Seguros. (02 de Enero de 2019). Obtenido de <https://www.positiva.gov.co/nuestros-productos/ARL/Paginas/default.aspx>
- Quintero, J., & Sanchez, J. (Septiembre de 2006). La cadena de valor: Una herramienta de pensamiento estratégico. *TELOS*, VIII(3), 380 - 383. doi:1317-0570
- Ruíz, L. M. (2013). El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/el-negocio-de-la-gastronomia-viene-aumentando-su-buen-sabor-2030051>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Segunda ed.). Nueva York, Estados Unidos: Paidós Ibérica. Recuperado el 2016
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC Un modelo de administración de procesos*. México DF, México: Panorama. doi:968-38-1625-8
- Universidad América Latina. (s.f.). *Historia del pensamiento*. Obtenido de [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Historia\\_del\\_Pensamiento/Pdf/Unidad\\_08.Pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Historia_del_Pensamiento/Pdf/Unidad_08.Pdf)
- Universidad de las Américas Puebla. (s.f.). *La empresa como organizacion*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/carino\\_s\\_al/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/carino_s_al/capitulo2.pdf)
- Universidad EAFIT. (2008). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura E y fondo emprender en Medellín. (D. d. Docencia, Ed.) *Serie cuadernos de investigación*. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1274/1153>

**ANEXOS***Anexo 1. Pregunta abierta - Competidores*

Cantidad	Respuesta
1	Dulces para diabeticos
1	Phillipe, UVA
1	Varios por la 60 y en la pastelería San Marcos
1	Miryam camhi
1	Phillipe
1	En la respuesta 9 respondi: no sigue ninguna alimentación especial
1	suná
1	Centros naturistas
1	Phillipe.
1	Creppes and waffles
1	Phillipe
1	.
1	No
1	Phillippe
1	La repostería
1	En Tabio, Cundinamarca

*Anexo 2. Pregunta abierta - Consumo de postres con mayor frecuencia*

1	Frutos rojos
1	Postre de natas, cheese cake
1	fresas con crema
1	Tres leches.frutos rojos
1	De sabores citricos
1	Helados, obleas, brownie
1	Postre de maracuya
1	Brownies
1	de limón
1	Ponqué, helado, chocolates.
1	de tres leches
1	pie de maracuya
1	Chocolates

*Anexo 3. Pregunta abierta - Consumo de postres con mayor frecuencia*

1	Postres de Cafe
1	diferentes
1	Helados o cheesecake
1	Crema pastelera
1	Cuajada con melao
1	helados
1	Helafo
1	Arroz de leche
1	Helado y pasteles
1	Helados y obleas
1	Cupcakes, brownies
1	Tiramixu
1	Tartaletas o cheesecakes
4	Cheese Cake
1	Helados, chocolates, waffles, crepes
5	Tres leches
1	Helados de creps o tiramizu de maracuya
1	tortas
4	cheesecake
1	Frutas
1	Santonore

*Anexo 4. Pregunta abierta - Otros servicios*

1	Ensaladas y comida saludable
1	Frutería, comida vegetariana
1	Infusiones de té, cafés, jugos
3	jugos y batidos
1	Infusiones, cafés y jugos
1	Mimungo en especial
1	Alimentos de sal saludables. Pasabocas y meriendas.
1	No sé
1	Comida casera
1	Restaurante
1	Cafés, granolas
1	Que tenga también el servicio de bebidas calientes
1	Venta de accesorios curiosos para regalar
1	una tarde de té
1	Lugar temático
1	Toda clase postres
1	jugos y bebidas
1	Juegos
1	Batidos y jugos naturales
1	Jugos saludable o batidos
4	Helados
2	comida saludable

*Anexo 5. Estilo Vintage*



*Anexo 6. Estilo Natural*



*Anexo 7. Sello nacional alimento ecológico*



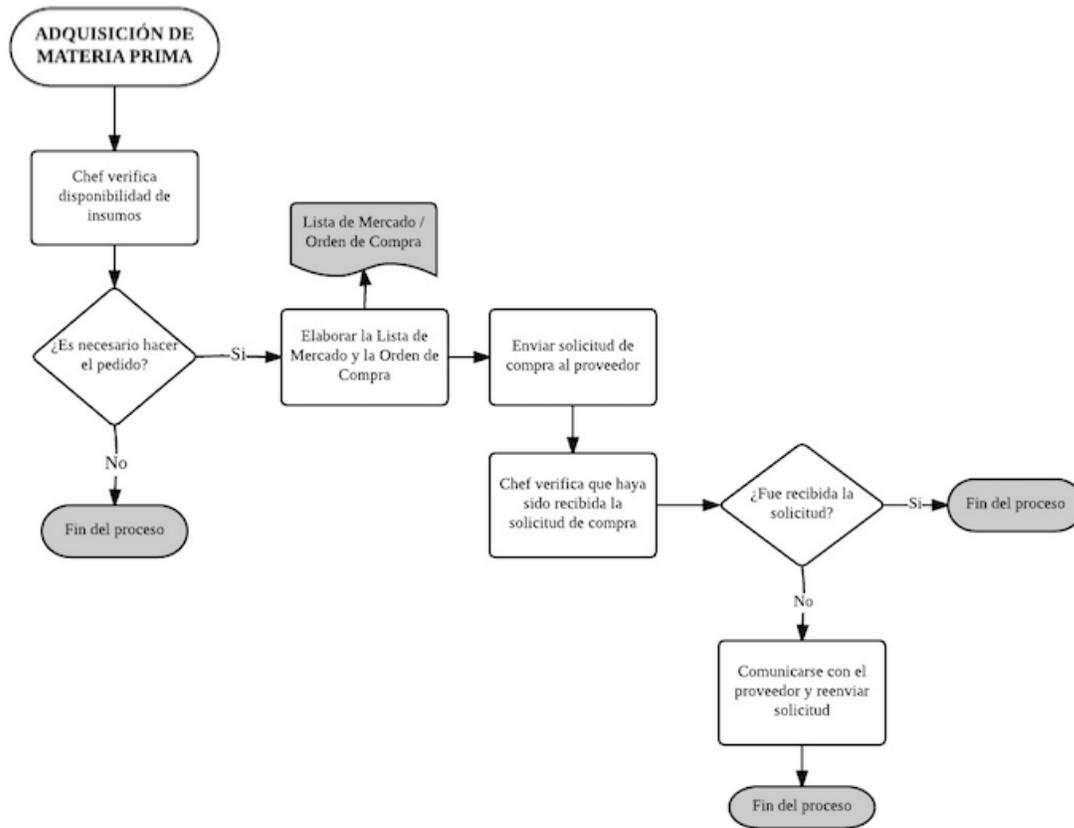
Anexo 8. Escenarios

ESCENARIOS			
Variables	1	2	3
Calidad	La elección de un lugar para ir a comer, esta cada vez más sujeta a los comentarios que dejan los clientes en las redes sociales o páginas de opinión respecto a la experiencia obtenida. La calidad del producto es un factor cada vez es más exigida por el comensal; entendiendo calidad como sabor, frescura, servicio.	Mejora enfocada en algunos de los ítems que compone el factor de calidad. Dejando a un lado las acciones positivas en otras áreas; es decir, enfocarse solo en un elemento y descuidar los restantes. Lo anterior, genera incormformidad del consumir y declive de la organización.	Limitado crecimiento de empresas en el sector panificador, debido a la poca ayuda institucional; lo cual generará desinterés por parte de las empresas ya presentes en el sector por mejorar sus productos.
Tendencia Fitness	Según un estudio sobre salud y bienestar en el 2014, el 71% de encuestados; dice que tiene interés por productos orgánicos; de igual forma, los resultados arrojan que estas personas han visitado tiendas especializadas en productos con características saludables.	Adaptar nuevas dietas, donde le consumo de frutas y verduras será el primordial en la canasta familiar. Sentirse identificados con productos responsable con el ambiente y que aporten más fibra.	Preferencia por comprar los productos directamente y cocinar en los hogares. Esto con el fin de tener claridad sobre la procedencia y manejo dado a los alimentos.
Ampliación de nuevas sedes o capacidad instalada	Apoyo institucional para reforzar los negocios de la capital, generar mejoras en el clima de negocios de la ciudad y fortalecer las empresas. De esta forma, se busca abrir 2 locales más en la ciudad.	Cooperación de diferentes entes públicos y privados para reforzarla actividad de emprendimiento de pequeñas empresas de la capital. Con esto se logrará ampliar la capacidad instalada para recibir más flujo de comensales.	Disminución en los ingresos por ventas de postres al consumidor final, lo cual no es suficiente para cubrir los costos y gastos que demanda el establecimiento. Por esta razón no es posible expansión del negocio.
Expansión de nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos que sigan la misma línea y filosofía del establecimientos; incorporar la venta de panes, hojaldres, pasabocas dulces y salados, entre otros.	Mantener la línea de productos pero ampliar la oferta de platos que dentro de las categorías que han sido agrupadas.	Incorporar productos de otras líneas diferentes a la filosofía del establecimiento para atraer nuevos segmentos de mercados.

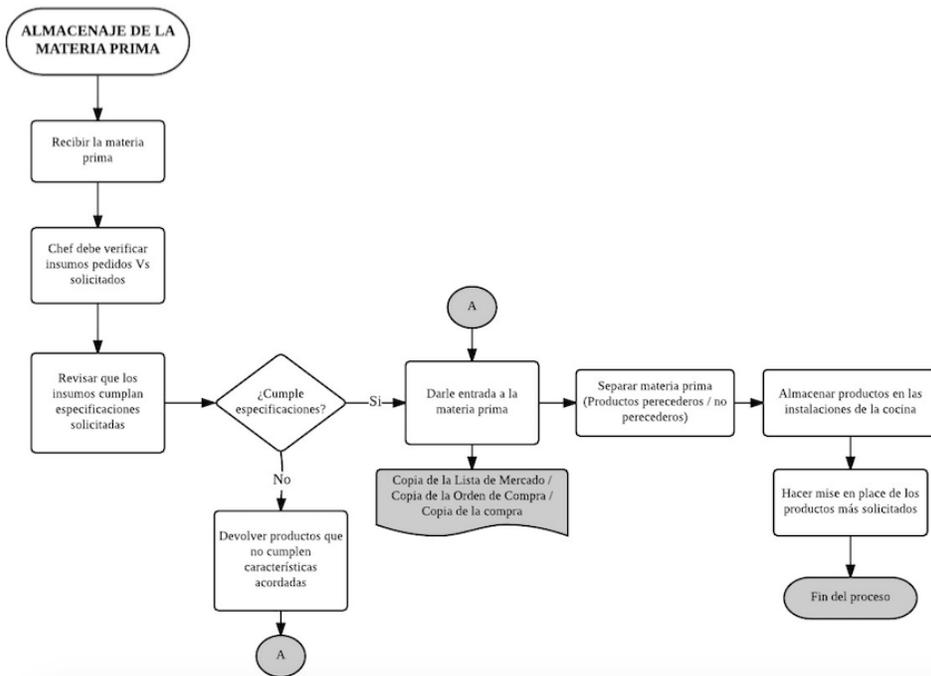
Anexo 9. Mapa estratégico

MAPA ESTRATEGICO				BALANCED SCORECARD	
	EFICIENCIA OPERATIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS
FINANCIERA		Incrementar la rentabilidad en un 10%	Reducir costos y gastos relacionadas directamente con la adquisición y producción de los platos, através de las economías de escala.	$(\text{Valor de costos y gastos período anterior} - \text{Valor de costos y gastos período actual}) / \text{Valor de costos y gastos período actual}$	60%
			Estandarización de procesos para disminuir pérdidas en materia prima y tiempo de cada operación.	Variación de costos antes y después de la implementación	50%
			Incrementar ventas, mediante la atracción y retención de comensales finales y reforzar alianzas con grandes superficies.	$(\text{Ventas período anterior} - \text{Ventas período actual}) / \text{Ventas período actual}$	40%
CLIENTE		Ganar participación en el mercado en un 40% en el ámbito nacional y segmento fitness.	Se implementarán promociones en ciertos productos y con condiciones establecidas.	Variación en las ventas	20%
			Fortalecer mecanismos de venta y realizar inversión en la publicidad para generar posicionamiento y recordación en los clientes.	Variación en las ventas	Aumentar a 40%
INTERNA		Aumentar en un 20% la satisfacción de los comensales.	Implementación de encuestas de satisfacción para obtener una retroalimentación sobre el servicio, la experiencia y la calidad del producto.	$(\text{Clientes satisfechos período anterior} - \text{Clientes satisfechos período actual}) / \text{Clientes satisfechos período actual}$	20%
APRENDIZAJE		Desarrollar e innovar en al menos 5 productos insignia del establecimiento.	Asistencia a talleres y capacitaciones que instruyan a los empleados a crear y modificar nuevos productos.	Asistencia a capacitaciones	3 talleres
			Mantener al personal motivado, fortalecer el clima organizacional con el fin de generar en ellos un snetido de iniciativa en sus labores.	Rotación de trabajadores	No rotación

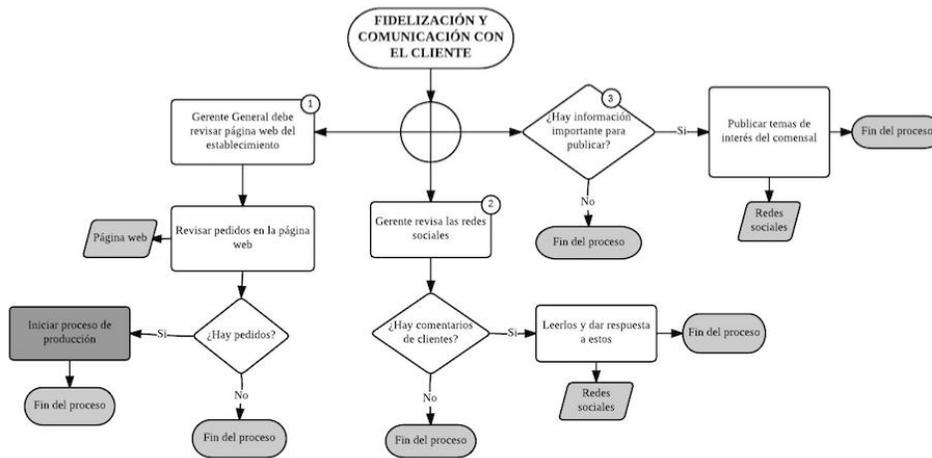
Anexo 10. Flujograma del proceso de compra



Anexo 11. Flujograma proceso de almacenaje



Anexo 12. Flujoograma del proceso de marketing



Anexo 13. Flujoograma del proceso de producción

