

MODALIDAD DE OPCIÓN DE GRADO: CREACIÓN DE EMPRESA

PLAN DE NEGOCIOS TIENDAS FRUCTUS ET MANNA

VERÓNICA MONTES CORREA
JESÚS RAFAEL DAU NAVARRO
JOSÉ DANIEL ALZATE SUÁREZ



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
ESPECIALIZACIÓN VIRTUAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2013

MODALIDAD DE OPCIÓN DE GRADO: CREACIÓN DE EMPRESA
PLAN DE NEGOCIOS TIENDAS FRUCTUS ET MANNA

VERÓNICA MONTES CORREA
JESÚS RAFAEL DAU NAVARRO
JOSÉ DANIEL ALZATE SUÁREZ

Trabajo de Grado para optar al Título
“Especialista en Administración de Empresas”

Tutor

MARIO PEDRO MAURICIO DE MILLERI BONILLA
Asesor del Trabajo



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
ESPECIALIZACIÓN VIRTUAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2013

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., Julio de 2013

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
RESUMEN EJECUTIVO	11
1. MERCADO	14
1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	14
1.1.1. Caracterización del Sector	14
1.1.2. Barreras de entrada y salida	17
1.2. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO	17
1.2.1. Tendencias del mercado	18
1.2.2. Segmentación de mercados	19
1.2.3. Descripción de los consumidores	21
1.2.4. Estudio de Mercado	22
1.2.5. Riesgos y oportunidades de mercado	42
1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	42
1.4. ESTUDIO DE PRECIOS	44
1.5. PLAN DE MERCADEO	45
1.5.1. Concepto del Producto o Servicio	46
1.5.2. Estrategias de Distribución	46
1.5.3. Estrategias de Precio	47
1.5.4. Estrategias de Promoción	48
1.5.5. Estrategias de Comunicación	49
1.5.6. Estrategias de Servicio	49
1.5.7. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	50

TIENDAS FRUCTUS ET MANNA	5
1.6. PROYECCIÓN DE VENTAS	51
1.7. PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO	51
2. ASPECTOS TECNICOS	52
2.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	52
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	55
2.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	56
2.3.1. Características de la tecnología	56
2.3.2. Materias primas y suministros	57
2.3.3. Insumos	57
2.3.4. Equipos	57
2.4. LOCALIZACIÓN	57
2.5. PLAN DE PRODUCCIÓN	59
2.5.1. Procesamiento de órdenes y control de inventarios	59
2.5.2. Escalabilidad de operaciones	60
2.5.3. Capacidad de Producción	61
2.6. PLANES DE CONTROL DE CALIDAD	62
2.7. PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	64
2.8. PLAN DE COMPRAS	65
2.9. COSTOS DE PRODUCCIÓN	65
2.10. INFRAESTRUCTURA	66

TIENDAS FRUCTUS ET MANNA	6
2.11. MANO DE OBRA REQUERIDA	68
3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	69
3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	69
3.1.1. Misión	69
3.1.2. Visión	70
3.1.3. Análisis DOFA	71
3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	73
3.2.1. Perfiles y funciones	73
3.2.2. Organigrama	75
3.2.3. Esquema de contratación y remuneración	75
3.2.4. Esquema de Gobierno corporativo	75
3.3. ASPECTOS LEGALES	76
3.3.1. Estructura Jurídica y tipo de sociedad	76
3.3.2. Regímenes especiales	77
3.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS	78
3.5. GASTOS DE PERSONAL	83
3.6. GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	83
3.7. GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN	84
4. ASPECTOS FINANCIEROS	85
4.1. PROYECCIONES FINANCIERAS	85
4.1.1. Supuestos generales	85
4.1.2. Balance general	86

TIENDAS FRUCTUS ET MANNA	7
4.1.3. Estado de resultados	87
4.1.4. Flujo de efectivo	88
4.1.5. Análisis del Punto de Equilibrio	88
4.2. INDICADORES FINANCIEROS	89
4.3. FUENTES DE FINANCIACIÓN	93
4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA	94
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
LISTA DE REFERENCIAS	97
LISTA DE TABLAS	
TABLA 1 DIMENSIONES CONDUCTUALES Y DEMOGRÁFICAS	20
TABLA 2 ORGANIZACIÓN JURIDICA	32
TABLA 3 PRODUCCIÓN BRUTA SEGÚN ACTIVIDADES DE SERVICIOS	33
TABLA 4 CONSUMO INTERMEDIO SEGÚN ACTIVIDAD DE SERVICIOS	34
TABLA 5 COEFICIENTE TÉCNICO SEGÚN ACTIVIDAD DE SERVICIOS	35
TABLA 6 VALOR AGREGADO SEGÚN ACTIVIDAD DE SERVICIOS	36
TABLA 7 PERSONAL OCUPADO SEGÚN ACTIVIDAD DE SERVICIOS	37
TABLA 8 REMUNERACIÓN PROMEDIO SEGÚN ACTIVIDADES DE SERVICIOS	38
TABLA 9 PRODUCTIVIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL SEGÚN ACTIVIDAD DE SERVICIOS	39

TIENDAS FRUCTUS ET MANNA	8
TABLA 10 PRECIOS DE ENSALADAS EN BOGOTÁ, D.C., Y BUCARAMANGA	44
TABLA 11 PRESUPUESTO DE MERCADEO	50
TABLA 12 PROYECCIONES DE VENTAS	51
TABLA 13 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	52
TABLA 14 INDICADORES ECONÓMICOS Y DE MERCADOS PROYECTADOS 2012- 2018	61
TABLA 15 PRODUCCIÓN PROYECTADA PARA LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS (2014-2018)	62
TABLA 16 COSTOS DE PRODUCCIÓN	66
TABLA 17 MANO DE OBRA REQUERIDA	68
TABLA 18 COSTO ADMINISTRATIVO POR MES	82
TABLA 19 GASTOS DE PERSONAL	83
TABLA 20 COSTOS PREOPERATIVOS	84
TABLA 21 GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN	84
TABLA 22 DETALLE DE VENTAS	85
TABLA 23 MOVIMIENTO DE LOS INVENTARIOS	85
TABLA 24 BALANCE GENERAL	86
TABLA 25 ESTADO DE RESULTADOS	87
TABLA 26 FLUJO DE EFECTIVO	88
TABLA 27 PUNTO DE EQUILIBRIO	89
LISTA DE FIGURAS	
Figura 1 Localización en Bogotá, D.C.	58

TIENDAS FRUCTUS ET MANNA	9
Figura 2 Localización en Bucaramanga, Santander.	59
Figura 3 Grafico del control de inventarios de alimentos vegetales	60
Figura 4 Plano de distribución de la infraestructura del negocio	67
Figura 5. Los pilares estratégicos de la visión	70
Figura 6. Análisis DOFA	71
Figura 7 Organigrama	75
Figura 8 Local en Bogotá, D.C y local en Bucaramanga, Santander	79
Figura 9 Equipos y muebles	80
Figura 10 Empaques y utensilios	81

INTRODUCCIÓN

De la revisión a la literatura se ha establecido que la falta de un balance adecuado en la alimentación de las personas es una de las causas de la obesidad y los problemas relacionados con la salud. Hoy en día se consideran problemas de salud pública, toda vez que tienen incidencias en múltiples enfermedades que son causa de una disminución en la calidad de vida de las personas y generan altas tasas de morbilidad y mortalidad en los países del hemisferio occidental.

En este escenario, uno de los aspectos que forman parte de la solución integral a los problemas derivados de una falta de dieta balanceada, es adoptar estilos de vida saludable y entre ellos está el consumir una alimentación sana, lo cual ha venido generando un aumento en la oferta gastronómica “saludable”.

Una de las tendencias está enfocada en el consumo de alimentos considerados exclusivamente saludables, como las frutas y las verduras, Estos productos han ido aumentando su consumo entre la gente joven de manera preventiva y en la gente de mayor edad procurando mejorar su calidad de vida, por lo que en criterio del grupo ofrecen una oportunidad de negocio dentro de la industria gastronómica.

En este orden de ideas, el grupo de trabajo ha escogido como opción la creación de empresa en la línea de iniciativa empresarial, presentando una propuesta para la creación de una empresa orientada hacia la oferta de productos alimenticios utilizando como materia prima las frutas y las verduras colombianas, pero bajo un concepto innovador que se salga de la cocina tradicional. La propuesta incluye la participación de los integrantes del grupo como gestores industriales y capitalistas.

RESUMEN EJECUTIVO

TIENDAS FRUCTUS ET MANNA se constituye en una propuesta que pretende influir en la de manera positiva en la nutrición de los colombianos, a través de la oferta de ensaladas de frutas y/o verduras de 400 gramos, cantidad recomendada por la Organización Mundial de la Salud dentro de la dieta diaria, acompañado de la vivencia de una experiencia que influya positivamente en sus hábitos de vida saludable.

Los problemas de salud derivados de una inadecuada dieta alimenticia, han venido aumentando de manera significativa, tanto en países industrializados como en países en vías de desarrollo. Por ello se hace énfasis en la promoción de estilos de vida saludable que contempla la alimentación balanceada, la mayor actividad física y la disminución del sedentarismo. Ahora bien, como ejemplo típico de éstos problemas de salud se ha reconocido el alto riesgo que representa la obesidad en la incidencia de varias enfermedades crónicas como son la hipertensión arterial, enfermedad isquémica coronaria, accidentes cerebro-vasculares, diabetes mellitus tipo 2 y ciertas formas de cáncer, las cuales se han constituido en causas de morbilidad y mortalidad en los países del hemisferio occidental.

Estas enfermedades, que viene considerándose de salud pública, tienen altos costos económicos para los países y para las personas, pues se deben destinar cuantiosos recursos económicos para el tratamiento y rehabilitación de las enfermedades descritas anteriormente, razón por la cual viene ocupando un papel importante dentro las políticas públicas de salud y a nivel de las personas el ser conscientes de realizar cambios en los estilos de vida, dentro de los cuales se encuentra la alimentación saludable, entendida ésta como el procurar alimentos balanceados para el organismo.

Ahora bien, el ser humano presenta un mayor riesgo de incrementar sus problemas de salud originados en una dieta no balanceada, cuando dispone de gran variedad de alimentos como los productos procesados industrialmente y embutidos de

origen animal. Adicionalmente los avances tecnológicos de las últimas décadas, ha generado que la vida sea más fácil, mecanizada y ociosa. Esos avances tecnológicos, así como el desarrollo de los países, han originado cambios en los estilos de vida que han terminado en el sedentarismo y un desequilibrio entre la energía que se ingiere y el gasto calórico necesario para satisfacer las necesidades metabólicas, termogénicas y de actividad física.

TIENDAS FRUCTUS ET MANNA con el desarrollo de productos innovadores a partir de las frutas y verduras colombianas, aspira a ofrecer a sus clientes espacios agradables y adecuados para compartir con sus amigos, familiares, momentos de esparcimiento, además de disfrutar productos que afectarán de manera positiva su salud.

TIENDAS FRUCTUS ET MANNA aspira a consolidarse en su primer año de operaciones como una alternativa para que las personas puedan complementar su alimentación diaria con productos derivados de las frutas y hortalizas, alcanzando un nivel de ventas de \$1,813,577,693, una facturación de 203.000 servicios al año con un precio promedio de \$8,934 antes de impuestos.

Inicialmente TIENDAS FRUCTUS ET MANNA operará en las ciudades de Bogotá (495.431) y el área metropolitana de Bucaramanga (68.182), con un mercado potencial de habitantes de 563.613, de los estratos 4, 5 y 6, con una demanda potencial de 168.000 ensaladas al año con un precio unitario de \$8,934.

Las inversiones requeridas para los gastos de constitución ascienden a la suma de \$7.200.000, se requiere un alquiler de local por valor de \$444.000.000 anual, maquinaria y equipo requerido y muebles y enseres por la suma de \$104.380.000. Dado lo anterior y teniendo en cuenta que los equipos se adquirirán a través del leasing y que el arrendamiento sería parte sustentable con los ingresos, la inversión inicial de los socios sería de \$120.000.000

La empresa contratará un equipo de trabajo conformado por 10 personas, quienes ocuparan los siguientes cargos:

NOMINA	CANTIDAD	SUELDO	FACTOR PRESTACIONAL	SUELDO TOTAL
ADMINISTRADOR	2	1.768.500	1,7	3.006.450
OPERADOR	4	2.358.000	1,7	4.008.600
MESERO	4	2.358.000	1,7	4.008.600
				11.023.650

Para el primer año de operaciones de la Tienda se estiman ventas anuales de \$1.813.577.693 para un promedio mensual de \$151.131.474. Frente a los costos de producción se estiman anualmente en \$897.293.750 y Gastos Generales de \$498.574.600, obteniendo utilidades operacionales para el primer año de \$417.709.343, antes de impuestos y gastos financieros del aporte de los socios. A partir del segundo año se esperan utilidades operacionales de \$521.579.443, en el tercer año de \$638.232.186, y cuarto año \$771.590.732. Se espera que la empresa al quinto año de operaciones alcance una utilidad operacional de \$911.984.250.

En este orden de ideas, la propuesta de TIENDAS FRUCTUS ET MANNA se constituye en una excelente alternativa de emprendimiento dentro del “Sector Comercio al por menor de frutas y verduras, en establecimientos especializados” según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, CIIU, tanto por su propuesta de complemento de la dieta de las personas como por los resultados proyectados que presentan una utilidad operacional del 23% en el primer año con un crecimiento moderado hasta el año 5 del 36% de los ingresos operacionales.

1. MERCADO

La crisis económica que atraviesa el mundo desde hace varios años ha llevado a que los gobiernos consideren dentro de sus políticas económicas que los modelos de negocios innovadores pueden convertirse en una “locomotora” de la economía, pues estos negocios definen una nueva agenda para los negocios e indudablemente para el desarrollo de la estrategia de marketing.

Bajo este escenario, la propuesta de negocio que se ofrece en el presente trabajo parte de estrategias orientadas hacia el mercado, por lo cual se hace necesario obtener información sobre los consumidores, competidores y los mercados; de tal manera que con el análisis de esta información desde los objetivos de la propuesta de creación de empresa en el sector de alimentos y bebidas, se logre ofrecer al consumidor una oferta de valor interesante.

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector económico dentro del cual opera la propuesta de negocio se encuentra clasificado dentro del “Sector Comercio al por menor de frutas y verduras, en establecimientos especializados” según la Clasificación Industrial Uniforme Revisión 3, y, a pesar que no se pretende competir directamente con los negocios constituidos actualmente, pues el objetivo de TIENDAS FRUCTUS ET MANNA es ofrecer productos que complementen la dieta de la población objetivo, si es necesario evaluar el sector económico para tener un conocimiento pleno del mercado y de esta manera poder diseñar las estrategias que permitan ser una posibilidad real de complemento en la nutrición de las personas.

1.1.1. Caracterización del Sector. El sector dentro del cual se desarrolla la propuesta de negocio se encuentra clasificada dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, CIIU, denominada “Sector Comercio al por menor de frutas y verduras, en establecimientos especializados”, la cual se identifica con el código 5221 e incluye las

frutas, verduras, nueces, legumbres y demás productos agrícolas para el consumo, frescos, congelados, preparados o en conserva.

Esta clase excluye el comercio al por menor de frutas, y nueces confitadas, las cuales se incluye en la clase 5224 Comercio al por menor de productos de confitería, en establecimientos especializados, de conformidad con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme Revisión 3.

Ahora bien, la propuesta que se presenta en este plan de negocios, en criterio del grupo no va a entrar a competir directamente con el sector de los restaurantes, sean éstos vegetarianos o tradicionales, sino que uno de los objetivos se encuentra en que los productos a ofrecer son un complemento de la dieta nutricional de la población, toda vez que el grupo de trabajo visualiza una oportunidad de negocio y además de aporte a la sociedad, dado que como se ha demostrado con las diferentes encuestas sobre nutrición y salud que han adelantado los entes públicos en Colombia, en especial la Encuesta Nacional de Situación Nutricional preparada por el ICBF, se han encontrado preocupantes niveles de desnutrición; población en general que no está llevando una dieta balanceada que incluya verduras y frutas, y uno de cada tres colombianos no consume frutas ni verduras al día. Las personas que consumen frutas y verduras lo hacen en promedio con unos 200 gramos, cuando lo indicado son 400 gramos. (ENSI, 2005 y 2010)

En este orden de ideas, a continuación se presenta una breve caracterización del sector agropecuario, dado que es en este sector del cual depende la propuesta de creación de empresa que nos ocupa en el presente proyecto, para lo cual se ha tomado como base el informe del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural al Congreso de la República. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Memorias al Congreso de la República 2011-2012)..

Para el año 2011 el sector agropecuario presentó un crecimiento del 2.2%, aumento que se explica por la mayor producción en los productos agrícolas en 3.8%, animales vivos 4.2%, y silvicultura (extracción de madera y pesca) en 1.3%. La producción de café le quitó dinamismo al sector agropecuario al presentar una reducción en su producción del 11.2%.

En este período se destacó el buen comportamiento de cultivos de ciclo corto como hortalizas, papa y maíz, de algunos permanentes como las frutas, el plátano y la yuca, además del incremento en el sacrificio de ganado bovino y porcino, y de la producción de huevo. No obstante lo anterior, el resultado global también refleja los efectos negativos del invierno, como las pérdidas de producción, las dificultades de transporte, la incidencia y propagación de problemas sanitarios y, en materia pecuaria, la muerte y el desplazamiento masivo de animales.

En el primer trimestre del año 2012, el PIB agropecuario registró una reducción del 0.4%, derivado principalmente del comportamiento del café, que disminuyó un 26%, influenciado por la disminución de la producción y el comportamiento a la baja de los precios internacionales. Sin embargo, si no se tienen en cuenta los resultados del café, el crecimiento del PIB sectorial sería del 2.4%, favorecido por el buen comportamiento de la actividad pecuaria y de la silvicultura y extracción de madera, que crecieron 6.2% y 12%, respectivamente.

Ahora bien, para el período 2010-2014 el Gobierno Nacional ha establecido como meta incrementar en 9.9% el área sembrada agrícola del país (cultivos transitorios y permanentes) y pasar de 4.4 millones de hectáreas a 4.9 millones de hectáreas. Además, se espera aumentar el área de forestales en 232.000 hectáreas al final del período.

El año 2011 cerró con un área total de 5.1 millones de hectáreas sembradas, el 61% del total corresponde a cultivos permanentes (3.1 millones de hectáreas), mientras

que los cultivos transitorios concentraron el 31% del área (1.6 millones de hectárea), y los forestales un 8% (0.4 millones de hectáreas).

1.1.2. Barreras de entrada y salida. Dentro de las barreras principales se encuentran las siguientes:

- El acceso a canales de distribución: Los competidores directos tienen unos canales ya institucionalizados.
- La cultura de los colombianos: Tal y como se ha planteado los habitantes del país no tienen hábitos de consumo de verduras ni de frutas y el romper esta barrera puede tomar bastante tiempo.
- La ubicación favorable de otros competidores similares o parecidos en relación con la actividad a desarrollar: El tener que ubicar un lugar estratégico para la venta de los productos definidos y el alto costo que pueda tener su ubicación.
- Los costos fijos: Dada la ubicación del lugar en el cual funcionarán los primeros locales y el segmento del mercado al cual se dirige la propuesta, lo cual tiene costos altos para su consecución, llevar a que sea también costosa la salida.

1.2. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO

Dentro de la evaluación del mercado se estudian las tendencias del mercado de comida saludable, pues éste es un aspecto importante dentro de la propuesta de negocio que involucra el plan de negocio, dado que como se espera impactar en los hábitos de las personas, lo cual de alguna manera es entrar en su intimidad, es importante conocer cómo se va comportando el mercado dentro de la alimentación sana. También se hará una descripción de los consumidores así como la presentación del estudio de mercado.

Sobre el estudio de mercado es importante señalar que su evaluación se adelantó sobre fuentes secundarias, tanto gubernamentales como del sector privado.

1.2.1. Tendencias del mercado. Alimentación sana más actividad física más controles de salud preventiva son la clave de una vida saludable. Se tratan de cambios culturales que las personas deben adoptar.

En el año 2007 Ipsos-Napoleón Franco realizó el estudio llamado Food trends International, del cual se concluyó que el 59% de los colombianos afirmó haber realizado recientemente cambios en su alimentación para hacerla más saludable. Manifestaron estar consumiendo menos harinas, más vegetales y menos grasas en su mayoría, y en menor porcentaje expresaron estar consumiendo más frutas y menos azúcar y dulces.

Además, se encontró que para los colombianos el placer de comer está por encima de la búsqueda de productos saludables. “Lo que no es placentero no lo consume la familia y si no se cumple esta expectativa, el producto tiene el riesgo de que la persona que preparó el alimento –que regularmente es el ama de casa o madre del hogar en estratos 1, 2 y 3- defraude a su familia, con lo cual ella no querrá saber nada más del producto y quizá del fabricante, o peor aún, divulgará a su círculo social sobre su mala experiencia al usar dicho producto.” (Germán Hernández, Director Comercial de la División Sabores en la zona Pacto Andino, Centroamérica y Caribe de Firmenich).

De otra parte, con base en un estudio realizado por el Institute of Food Technologies de Washington (Estados Unidos), que incluyó 59 países y 89 categorías de alimentos, se ha encontrado que hay un incremento en el consumo de alimentos intrínsecamente saludables, como las frutas, las legumbres, los frutos secos y el yogur. Los alimentos biológicos o de granja aumentan su cuota de mercado.

Según el informe citado anteriormente, la industria alimenticia debe centrarse en los próximos años en el tiempo de cocción de los alimentos y en la salud de los consumidores para mantener su cuota de mercado, pues hay poco tiempo para cocinar

y para comer, pero sin embargo existe una preocupación creciente por el tipo de comida que se ingiere a diario y sus consecuencias para la salud.

1.2.2. **Segmentación de mercados.** Para llevar a cabo la segmentación del mercado se ha realizado en dos etapas: a) asignar nombres a mercados generales de productos y, b) segmentarlos con el fin de seleccionar mercados meta y diseñar mezclas adecuadas de mercadeo.

Asignación nombres a los mercados generales de productos, para lo cual se ha definido el mercado a partir de una descripción de cuatro partes:

- Qué (tipo de bien o servicio): Ensalada de frutas y/o verduras y hortalizas.
- Para satisfacer qué cosa (necesidades del consumidor): su necesidad de alimentación saludable.
- Para quién (tipos de clientes): Consumidores jóvenes preocupados por su salud y bienestar.
- Dónde (zona geográfica): Bogotá, D.C., y el área metropolitana de Bucaramanga.

Para segmentarlos con el objetivo de seleccionar el mercado meta se describen a continuación los consumidores a partir de dos dimensiones concretas, las conductuales y las demográficas.

TABLA 1 DIMENSIONES CONDUCTUALES Y DEMOGRÁFICAS

Dimensiones conductuales	
Necesidades	Nutrición.
Beneficios buscados	Salud y bienestar
Pensamientos	Actitudes positivas
Índice de uso	Importante
Relación de compra	Positiva y permanente
Familiaridad con la marca	Reconocimiento
Tipo de compra	De especialidad
Tipo de solución de problema	
Información requerida	Mucha
Dimensiones geográficas	
País	Colombia
Región del país	Región Andina
Tamaño de la Ciudad	Ciudades grandes y medianas.
Dimensiones demográficas	
Ingreso	Más de 4 salarios mínimos legales
Género	Femenino y Masculino
Edad	Entre 15 y 44 años
Tamaño de la familia	Entre 3 y 4 miembros
Ciclo de vida de la familia	Jóvenes solteros; jóvenes casados o sin hijos.
Ocupación	Empleados, Estudiantes, Independientes.
Escolaridad	Profesional.
Clase social	Media y Alta.

En este escenario las ciudades seleccionadas son Bogotá, D.C., y el área metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta).

1.2.3. Descripción de los consumidores. Con el fin de describir a los consumidores en primer lugar se va a identificar la población por grupos de edad y por zona geográfica, para lo cual se ha tomado como base las Estimaciones de población 1985-2005 y Proyecciones de población 2005-2020 Nacional, Departamental y Municipal por sexo, grupos quinquenales de edad, proyecciones efectuadas por el DANE.

La población en Colombia entre 15 y 44 años según lo proyectado por el DANE para el año 2012 fue de 21.603.590 personas, correspondientes al 46.3% del total de la población proyectada, 46.581.823. Por género la composición es de 50.6% para el femenino y el 49.4% para el masculino.

En Bogotá, D.C, la población para el segmento de la población seleccionado, 15 a 44 años, fue de 3.667.598, correspondientes al 48.4%, de un total de 7.571.345. Por género la composición es de 51.2% para el femenino y el 48.8% para el masculino.

Para la zona metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta) fue de 524.481, correspondiente al 47.9% del total de la población proyectada, 1.094.390. Por género la composición es de 51.8% para el femenino y el 48.2% para el masculino.

En este orden de ideas, se tiene un mercado potencial en promedio del 48% que corresponde al rango de edad objetivo.

Ahora bien, qué posibles necesidades pueden impulsar a ésta población a actuar dentro de la propuesta que se hace con el presente plan de negocios?

Para dar respuesta a ésta pregunta se revisan algunas necesidades importantes que, en algunas ocasiones, impulsan al ser humano a actuar, pues él es un manojito de

necesidades y deseos, encontrando: Necesidades Fisiológicas (hambre, sexo, descanso, sed, actividad, autopreservación, sueño, calor/frío); Necesidades psicológicas (Agresión, preservación de la familia, afecto, curiosidad, orden, poder, responsabilidad, independencia, realización personal, dominio, amor, autoexpresión); Deseo de ... (aceptación, afiliación, estima, conocimiento, respeto, logro, aprecio, belleza, adquisición, felicidad, placer, afecto, compañía, reconocimiento); Ausencia de ... (temor, dolor, depresión, imitación, malestar, tristeza, ansiedad, enfermedad). Dentro de éste contexto la presente propuesta se centra en las necesidades fisiológicas, las cuales se refieren a las necesidades biológicas, alimento, bebida, descanso y sexo. (McCARTHY y PERREAULT, 2001).

El otro aspecto importante es establecer la jerarquía de las necesidades, pues como establece la teoría de la motivación nunca el ser humano alcanza un estado de satisfacción total. (McCARTHY y PERREAULT, 2001). Una vez se ha cubierto razonablemente las necesidades del nivel inferior, empiezan a predominar las del nivel siguiente:

Necesidades Personales: Necesidad de autoestima, logro, diversión, libertad y relajamiento.

Necesidades sociales: Necesidad de amor, amistad, estatus, estima y aceptación de la gente.

Necesidades de seguridad: Necesidad de protección y bienestar físico (quizá incluya salud, alimento, medicamentos y ejercicio).

Necesidades fisiológicas: Necesidad de alimento, bebida, descanso y sexo.

Dentro de esta jerarquía la propuesta de Tiendas Fructus et Manna alcanza hasta las necesidades de seguridad, dado que se pretende complementar las necesidades de bienestar físico.

1.2.4. Estudio de Mercado. El Estudio de Mercado se aborda desde fuentes secundarias, procurando precisar las siguientes características:

- a. Frecuencia y cantidad del consumo de frutas y/o verduras.
- b. Importancia del consumo de frutas y/o verduras en la alimentación diaria.

Inicialmente se presentarán las conclusiones de la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia, 2005 y 2010 (ENSIN_2005; ENSIN_2010), las cuales señalarán la situación nutricional de los colombianos.

ENSIN_2005. La ENSIN_2005 ha sido realizada para los años citados anteriormente por el INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF), basados en el marco de referencia “el derecho a la alimentación como derecho humano fundamental, sin el cual no se pueden garantizar los demás derechos humanos. La salud, la nutrición y la educación se aprecian actualmente no solo por su valor intrínseco, sino también por sus efectos positivos, directos e indirectos, en el capital humano, la productividad y el potencial para la participación y la interacción social.” ENSIN 2005, Presentación, página 21.

La ENSIN es una encuesta de hogares, con cobertura nacional, con representatividad urbana y rural, seis regiones y catorce subregiones de Colombia. La representatividad de los indicadores es departamental; sin embargo hacen la salvedad que en los casos que las prevalencias son muy bajas, el tamaño de la muestra no es suficiente para la estimación del dato con una precisión aceptable. La población estudiada comprende las edades entre 0 y 64 años, los indicadores se presentan desagregados por grupos de edad, sexo y nivel socioeconómico.

Dentro de la Encuesta para el objetivo del proyecto se evaluó la parte pertinente a la Ingesta Dietética y los resultados con respecto al consumo de frutas y verduras. En el caso de las verduras, el 27.9% de las personas no las incluyeron en su alimentación diaria, porcentaje similar en todos los grupos de edad, presentándose además muy poca variación en los alimentos de este grupo. En la lista de los más consumidos en el país solo aparecen tomate, cebolla cabezona, zanahoria, cebolla común, habichuela y

repollo. El bajo consumo y la poca variedad en la ingesta de las verduras limita el aporte de carotenos, folatos y fibra. El uso de las verduras se emplea en pequeñas cantidades para darle sabor a las comidas.

Los departamentos con mayor proporción de individuos que consumieron verduras fueron Huila, 91.8%; Boyacá y Arauca, 88.0%; y Santander, 85.05%. Los de menor porcentaje fueron Guainía, 34.4%; y Vaúpes, 48.0%. El nivel 1 del Sisben presentó el porcentaje más bajo de personas que ingirieron verduras el día anterior a la celebración de la encuesta, 66.5%.

Para el caso de las frutas, es importante señalar en primer lugar que su baja ingesta disminuye principalmente el aporte de Vitamina C, carotenos y fibra.

Ahora bien, la Encuesta señala que el 35.3% de las personas no consumen frutas en su alimentación diaria. Comportamiento que es similar en todos los grupos de edad. A pesar que las frutas se ingirieron en mayor cantidad que las verduras, están lejos de alcanzar la cantidad recomendada, la cual está entre 200 y 300 gramos al día. De otra parte, llama la atención que siendo Colombia un país tropical la variedad en el consumo de frutas sea tan limitada, pues solo aparecen mango, banano, guayaba, tomate de árbol, naranja y mora.

Los departamentos con mayor consumo de frutas fueron Santander, 78.8%; Huila, 77.9%; y Norte de Santander, 77.1%. Los que menos consumieron Vaúpes, 28.2%; Guainía, 30.8%; y Antioquia, 51.1%. Nuevamente el nivel 1 del Sisben, como en el consumo de verduras, presentó el menor porcentaje de personas que ingirieron frutas, 56.5%.

Teniendo en cuenta que las comidas rápidas han empezado a formar parte de la dieta de los colombianos, vale la pena señalar que de acuerdo con los resultados de la encuesta el 2.5% de los colombianos consumió éste tipo de comidas. El grupo de edad que presenta el porcentaje más alto es el de 14 a 18 años, 3.9%.

De otra parte, el consumo de complementos o suplementos presenta que el 10.3% de los colombianos los consumieron. El porcentaje más alto se presenta en el grupo de edad de 2 a 3 años, 20.6%. A medida que se incrementa el nivel del Sisbén la proporción de individuos que consumen complementos o suplementos fue mayor, y pasa de 6.8% en el nivel 1 al 17.0% en los niveles 4-6.

Llama la atención el consumo de alimentos poco conocidos, en el caso de las frutas la acerola, aguaje o cananguacha, arazá, asai, camu-camu, cancharana, carambolo, ceje, yubo, entre otras.

ENSIN_2010. La encuesta ENSIN_2010 ha sido realizada por el INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF), “como respuesta a un compromiso con el País de obtener información periódica y actualizada, que permita tomar decisiones de política pública en el marco del derecho a la alimentación, como un derecho humano fundamental, que contribuye en la calidad de vida de los colombianos.” (ENSIN, ICBF, 2010).

La ENSIN_2010 se realizó en 50.670 hogares. Se aplicó en 258 municipios, incluidas las zonas rurales, con representatividad nacional, regional y departamental.

Dentro de la Encuesta para el objetivo del proyecto se evaluó la parte pertinente a las Prácticas de Alimentación de Interés en Nutrición y Salud Pública, capítulo 5.

Desde el punto de vista de la nutrición y la salud pública se da un especial interés en promover el consumo del grupo de frutas al natural, es decir, sin procesar, solamente lavadas y peladas, dado que son alimentos de alta densidad en nutrientes y parte fundamental de la alimentación. En los procesos caseros e industriales, en donde se les adiciona agua y azúcar, entre otros, disminuyen sus propiedades saludables.

Sobre el consumo de frutas en jugo se identificó que el 89.6% de los colombianos lo consumen de manera regular en un mes normal, el 50.5% lo hace de manera diaria y el 35.9% de manera semanal. Quienes lo consumen de manera diaria, el 22% lo hace una sola vez al día, 18.7% dos veces al día y 9.8% 3 o más veces al día.

Evaluados los resultados por grupos de edad, el consumo de fruta en jugos es similar en todos los grupos, exceptuando la población de 51 a 64 años en donde el consumo es menor.

Por regiones se identifica que el menor consumo de frutas en jugo se presenta en la Región Central (86.2%) y el mayor consumo se presenta en Bogotá, D.C., (93.8%), ocupando el primer lugar también en el consumo diario (56%), seguido de las regiones Pacífica (54.5%) y Atlántica (51%).

Ahora bien, sobre el consumo de frutas enteras la Encuesta identificó que el 87.2% de los colombianos las consume en un mes, el 51.9% lo hace semanalmente, el 27.7% diariamente, el 7.6% lo hace mensualmente y el 12.7% no consume. En el caso de los que consumen diariamente las frutas enteras, se encontró que el 17.8% lo hace una sola vez; en los de frecuencia semanal el 18.3% las consumen 3 a 4 veces, 2 veces el 15.4% y una sola vez el 14%.

Por grupos de edad, el 90.5% de los niños de 5 a 8 años consumen frutas enteras, cifra que es inferior en 12.2 puntos porcentuales respecto del grupo de 51 a 64 años. En el grupo de 51 a 64 años se encuentra la proporción más alta de personas que refiere no consumir frutas enteras, 21.7%.

Frente al consumo diario de frutas enteras, éste es menor progresivamente a mayor edad al pasar de 34.9% en niños de 5 a 8 años a 22.5% en adultos de 31 a 50 años.

Por regiones se identifica que el mayor consumo diario se presenta en Bogotá, D.C., (33.2%) seguida por la Región Atlántica (31%), regiones en las cuales aproximadamente 1 de cada 3 habitantes consume diariamente frutas enteras.

En la Amazonía y Orinoquía se presenta la mayor proporción de frecuencia semanal en el consumo de frutas enteras con el 58.4%, seguida de Bogotá, D.C., 54.4%, y la zona Pacífica con el 54.1%. A pesar de lo anterior, las regiones del Pacífico y Oriental presentan los porcentajes más altos de consumo inusual (16% y 14.3% respectivamente).

Frente al consumo de hortalizas y verduras, en primer lugar la Encuesta señala que las altas cantidades de nutrientes y el bajo aporte energético en los alimentos de este conjunto de alimentos en general establecen la importancia de su inclusión diaria en la alimentación. La Encuesta hace la evaluación de su consumo, desde dos formas: verduras cocidas y verduras crudas.

El 64.9% de la población colombiana consume verduras cocidas y el 9.6% las consume diariamente. En el caso de las verduras cocidas el consumo total es del 76.9% y diario del 16.1%. De manera semanal los colombianos consumen de 1 a 4 veces por semana, sea verduras crudas o cocidas.

De manera general, el consumo de verduras en las dos formas señaladas es baja en todos los grupos de edad, con un menor consumo total y diario para los niños y adolescentes. El grupo de edad de 14 a 18 años refiere el consumo total más bajo en verduras cocidas (57.8%), pero el más alto en verduras crudas (76.4%). El consumo diario en todos los grupos de edad es menor para las verduras cocidas en comparación con las verduras crudas, situación que se refleja en mayor porcentaje en la población de 9 a 18 años.

En los niños más pequeños se presenta un consumo diario del 10.3% en verduras cocidas, en los jóvenes de 14 a 18 años es del 6.5% y en el grupo de 51 a 64 años es del 14%. El consumo es mayor en la población de 18 años.

Desde las regiones, nuevamente en Bogotá, D.C., es donde se presenta mayor porcentaje poblacional en el que se refiere un mayor porcentaje en el consumo diario (11.9%), seguida de la Región Atlántica con el 11.1% y la Oriental, 10.7%.

El consumo de comidas rápidas, así como la mayor oportunidad y acceso que tiene la población a éste tipo de alimentación, ha generado un incremento en la prevalencia de obesidad en los niños. El 50.0% de los colombianos consume este tipo de alimentos en mes normal con un 24.3% de manera mensual, muy similar al consumo semanal, 24.5%. El grupo de edad que presenta el porcentaje más alto de consumo es el de 19 a 30 años, 61.5%, seguido de los jóvenes entre 14 y 18 años con un 60.7%.

Con relación al consumo de Complementos o Suplementos presenta que el 24.5% de los colombianos los consumieron. Más de la mitad de esta población expresa consumir estos productos diariamente, 13.7%; de manera semanal el 7% y, el 3.8% mensualmente. En el grupo de niños de 5 a 8 años con un 31.8%, en donde 19.7% presenta un consumo diario.

Dentro de las recomendaciones que hace la Encuesta se destaca que “es necesario animar a las industrias de alimentos y restaurantes, cafeterías, tiendas escolares y servicios de alimentos para que ofrezcan porciones más grandes o apropiadas de frutas enteras, hortalizas y verduras preferiblemente crudas y más pequeñas o apropiadas de cereales refinados, así como opciones saludables de alimentos y preparaciones.”

ENCUESTA NIELSEN. La otra Encuesta que se utilizó dentro de las fuentes secundarias corresponde a la realizada por Nielsen, entidad que es líder global en

suministrar información y análisis sobre el consumo de las personas a nivel mundial. En el año 2011, adelantó la Encuesta Global sobre Alimentación Saludable y Etiquetas e Información Nutrimental en más de 50 países a más de 25.000 personas vía online. En Latinoamérica participaron en el estudio de Alimentación Saludable Argentina, Brasil, Chile, **Colombia**, México, Perú y Venezuela; mientras que en el estudio de Etiquetas e Información Nutrimental estuvieron Argentina, Brasil, **Colombia** y México. En años anteriores había realizado encuestas sobre Alimentación saludable y dietas y consumo de pescado.

De la encuesta se resalta que más de la mitad de los consumidores en el mundo considera que tiene sobrepeso. En Latinoamérica el primer lugar lo ocupan los mexicanos, luego los venezolanos y en tercer lugar los colombianos.

Aproximadamente la mitad de los consumidores (48%) está tratando de perder peso y de éste porcentaje el 78% lo está intentando a través de alguna dieta, para lo cual éstos tienen en mente una alimentación saludable, lo cual genera opciones para los fabricantes de productos de consumo masivo. Al respecto Jaimes Russo, Vicepresidente de Global Consumer Insights de Nielsen, manifestó: “Desarrollar un etiquetado nutrimental más amigable puede ser una poderosa herramienta de marketing, ya que los consumidores están ansiosos de recibir información que es fácil de comprender.”

Adicional a lo anterior, Paola Fonseca, Vicepresidenta de Estrategia e innovación para Nielsen Latinoamérica menciona: “es claro que cada vez más, los consumidores se interesan por cuidar su salud y peso, lo cual representa una oportunidad para fabricantes y detallistas para considerar la magnitud de esta tendencia al momento de gestionar su portafolio de productos, para contemplar opciones que cubran esta necesidad que plantean los consumidores de forma tan fuerte.”

En el caso de los Latinoamericanos, en donde se encuentra la población objeto del presente proyecto, han señalado que para perder peso están cambiando sus hábitos alimenticios (70%) y están haciendo ejercicio (61%), lo cual se expresa claramente con el impulso que están alcanzando el mercado de los gimnasios.

Sobre la información suministrada en las etiquetas, la encuesta muestra a nivel global que casi 6 de cada 10 consumidores (59%) presentan dificultades para entender la información relacionada con la nutrición en las etiquetas de los productos empacados, mientras que el 52% logra comprender una parte de ésta. En Latinoamérica, los consumidores que afirman comprender la mayor parte de la información son las personas residentes en Brasil y en México con el 52% y 51% respectivamente; mientras que los argentinos y colombianos dicen no entender en absoluto el contenido de las etiquetas, en un 11% y 12% respectivamente.

Frente a las declaraciones relacionadas con las propiedades saludables de los productos, el estudio de Nielsen muestra que los consumidores son escépticos sobre la exactitud y credibilidad de las propiedades saludables que indican los empaques de los alimentos, tales como “bajo en grasa” y “100% natural”. Dado lo anterior, la Vicepresidenta de Estrategia e innovación para Nielsen Latinoamérica señaló: “Existe la necesidad de proporcionar la información nutrimental de forma más clara e idealmente soportada por números para ayudar a reducir el escepticismo que es evidente en los consumidores de todas partes del mundo.”

Por último, la Encuesta estableció que los consumidores apoyan incluir el contenido calórico en los menús de los restaurantes de comidas rápidas en un 49%. En Latinoamérica la petición es más alta, 64%; Norteamérica, 56% y, Europa el 53%, mientras que en Oriente Medio y África, 28%.

ENCUESTA ANUAL DE SERVICIOS-DANE. La Encuesta Anual de Servicios, EAS, elaborada por el DANE obtiene información que permite conocer la estructura y

comportamiento económico de los principales agregados económicos: ingresos, gastos, personal ocupado, remuneraciones y movimiento de activos fijos, de empresas clasificadas según la CIIU Revisión 3 AC, en los servicios alojamiento y suministro de alimentos y bebidas; actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes, correo y telecomunicaciones; actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, servicios de educación superior privada; actividades relacionadas con la salud humana privada y actividades cinematográficas, radio, televisión, otras actividades de entretenimiento y otras actividades de servicios.

Para el presente análisis se realiza una comparación entre los resultados de los años 2009 a 2011, sobre empresas que para la encuesta fueron seleccionadas de acuerdo con la clasificación de su tamaño, consideradas como grandes, por presentar un número de trabajadores mayor o igual a 40 e ingresos anuales mayores o iguales a \$3.000 mil millones de pesos.

La EAS, para el sector que interesa en el presente proyecto, suministro de alimentos y bebidas, realizó la encuesta para 303, 342 y 338 empresas para los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

Organización Jurídica. Las empresas de acuerdo con su organización jurídica se clasificaron en Sociedades Anónimas, Sociedades Limitadas y Otro Tipo de Organización Jurídica (Entidades sin ánimo de lucro, Organizaciones de Economía Solidaria, Personas Naturales, Empresas Unipersonales, Sociedades en comandita simple, Sociedades en comandita por acciones, Sociedades de economía mixta, Sucursales de sociedades extranjeras, Sociedades de hecho y otras).

De la muestra seleccionada se destaca un crecimiento año tras año en las empresas con otro tipo de organización jurídica, pasando de 87 a 166 empresas, representados en términos porcentuales del 28,7% al 49,1%. Este crecimiento permite concluir que el sector ha venido creciendo a partir de organizaciones jurídicas diferentes a las sociedades anónimas y limitadas.

TABLA 2 ORGANIZACIÓN JURIDICA**552 y 553****Clase 552-Expendio de Alimentos preparados en el sitio de venta.****Clase 553-Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento.****Cifras en miles de millones de pesos corrientes**

Año	Nro. Empresas	ORGANIZACIÓN JURÍDICA		
		Sociedad Anónima	Sociedad Limitada	Otro tipo de Organización Jurídica
2009	303	106	110	87
2010	342	105	91	146
2011p	338	99	73	166
Variación 2011p vs 2009	11,6%	-6,6%	-33,6%	90,8%
Participación 2009	100,0%	35,0%	36,3%	28,7%
Participación 2011p	100,0%	29,3%	21,6%	49,1%

Fuente: DANE-Encuesta Anual de Servicios y cálculos propios

Producción Bruta. La producción bruta entendida como la diferencia entre los ingresos operacionales menos los costos de las mercancías vendidas, presenta un crecimiento para el sector de alimentos y bebidas del 28.4% entre el año 2009 y el año 2011 (datos preliminares), lo cual comparado frente a los otros sectores evaluados a través de la EAS, estando por encima del crecimiento del total de empresas encuestadas, las cuales en conjunto alcanzaron un 24.1%. El sector de actividades complementarias al transportes participa con el 53.7% del total de la producción, luego la radio, tv y agencias de noticias, con el 45.2%.

**TABLA 3 PRODUCCIÓN BRUTA SEGÚN ACTIVIDADES DE SERVICIOS
(MILES DE MILLONES DE PESOS CORRIENTES-BILLONES)**

AÑO	2009	2010	2011p	Variación 2009_2011	Ranking
Act. Complement. Al transporte	\$3.028,0	\$3.719,2	\$4.653,6	53,7%	1
Radio, TV y Agencias Noticias	\$1.417,8	\$1.553,9	\$2.058,2	45,2%	2
Inmobiliaria	\$1.046,4	\$1.242,8	\$1.437,3	37,4%	3
Alojamiento	\$1.521,0	\$1.763,0	\$2.084,8	37,1%	4
Educación Superior Privada	\$3.865,7	\$4.733,9	\$5.283,8	36,7%	5
Otras Act. Empresariales	\$8.337,6	\$10.124,4	\$11.163,7	33,9%	6
Informática	\$2.825,6	\$3.302,0	\$3.760,4	33,1%	7
Salud Humana Privada	\$12.133,4	\$14.470,2	\$15.733,7	29,7%	8
Expendio Alimentos y Bebidas	\$2.849,5	\$3.212,8	\$3.657,8	28,4%	9
Publicidad	\$1.007,8	\$1.159,3	\$1.265,8	25,6%	10
Act. Empresariales	\$12.704,6	\$14.592,1	\$15.949,7	25,5%	11
Otros Servicios	\$912,9	\$1.043,8	\$1.131,2	23,9%	12
Correo	\$888,0	\$999,4	\$1.093,9	23,2%	13
Agencias Viajes	\$428,5	\$445,3	\$504,0	17,6%	14
Telecomunicaciones	\$16.777,9	\$17.775,6	\$19.281,6	14,9%	15
Total	\$71.753,7	\$82.147,7	\$89.059,5	24,1%	

Fuente: DANE-Encuesta Anual de Servicios y cálculos de los autores.

Consumo Intermedio. El consumo intermedio entendido como el valor de los bienes (excepto los de capital) y servicios mercantiles consumidos por la unidad productora de servicios, incluyendo costos relacionados con la prestación del servicio, gastos causados por servicios prestados por terceros, regalías, gastos causados por personal temporal contratados a través de agencias y otros costos y gastos; presenta

un crecimiento para el sector de alimentos y bebidas del 25.9% entre el año 2009 y el año 2011 (datos preliminares), lo cual comparado frente a los otros sectores evaluados a través de la EAS, estando por encima del crecimiento del total de empresas encuestadas, las cuales en conjunto alcanzaron un 17.0%. El sector de actividades complementarias al transportes participa con el 44.8% del total de la producción, luego la radio, tv y agencias de noticias, con el 40.0%.

**TABLA 4 CONSUMO INTERMEDIO SEGÚN ACTIVIDAD DE SERVICIOS
(MILES DE MILLONES DE PESOS CORRIENTES-BILLONES)**

AÑO	2009	2010	2011p	Variación 2009_2011	Ranking
Act. Complement. Al transporte	\$1.630,7	\$1.924,9	\$2.360,5	44,8%	1
Radio, TV y Agencias Noticias	\$908,8	\$976,6	\$1.271,9	40,0%	2
Publicidad	\$524,2	\$649,9	\$702,8	34,1%	3
Alojamiento	\$880,0	\$1.015,6	\$1.156,8	31,5%	4
Inmobiliaria	\$537,4	\$610,1	\$693,7	29,1%	5
Educación Superior Privada	\$1.300,9	\$1.566,5	\$1.669,3	28,3%	6
Informática	\$1.369,7	\$1.579,7	\$1.746,5	27,5%	7
Expendio Alimentos y Bebidas	\$1.907,2	\$2.141,2	\$2.401,9	25,9%	8
Salud Humana Privada	\$8.938,7	\$10.494,0	\$11.142,6	24,7%	9
Otros Servicios	\$419,6	\$484,8	\$522,1	24,4%	10
Correo	\$614,8	\$690,8	\$741,6	20,6%	11
Telecomunicaciones	\$8.200,1	\$9.068,3	\$9.841,8	20,0%	12
Otras Act. Empresariales	\$3.682,4	\$4.273,2	\$4.349,2	18,1%	13
Agencias Viajes	\$186,0	\$189,4	\$212,5	14,2%	14
Act. Empresariales	\$1.285,8	\$1.395,7	\$1.443,1	12,2%	15
Total	\$34.395,3	\$39.070,7	\$40.256,3	17,0%	

Fuente: DANE-Encuesta Anual de Servicios y cálculos de los autores.

El coeficiente técnico insumo-producto de las empresas objeto de la encuesta, entendido éste como la relación porcentual entre el consumo intermedio y la producción bruta, mide la proporción de bienes y servicios de otros sectores de la economía utilizados en la producción de los servicios de cada uno de los sectores evaluados. Para el año 2011p los mayores coeficientes técnicos se presentan en los servicios Salud Humana Privada, expendio de alimentos y bebidas y actividades de radio, televisión y agencias de noticias.

TABLA 5 COEFICIENTE TÉCNICO SEGÚN ACTIVIDAD DE SERVICIOS

Año	2009	2010	2011p
Agencias Viajes	43,4%	42,5%	42,2%
Educación Superior Privada	33,7%	33,1%	31,6%
Correo	69,2%	69,1%	67,8%
Salud Humana Privada	73,7%	72,5%	70,8%
Otros Servicios	46,0%	46,4%	46,2%
Publicidad	52,0%	56,1%	55,5%
Inmobiliaria	51,4%	49,1%	48,3%
Radio, TV y Agencias Noticias	64,1%	62,8%	61,8%
Alojamiento	57,9%	57,6%	55,5%
Informática	48,5%	47,8%	46,4%
Expendio Alimentos y Bebidas	66,9%	66,6%	65,7%
Act. Complement. Al transporte	53,9%	51,8%	50,7%
Otras Act. Empresariales	44,2%	42,2%	39,0%
Act. Empresariales	10,1%	9,6%	9,0%
Telecomunicaciones	48,9%	51,0%	51,0%

Fuente: DANE-Encuesta Anual de Servicios.

Valor Agregado. El valor agregado generado por las empresas objeto de la encuesta, definido como el mayor valor creado en el proceso productivo de servicios por efecto de la combinación de factores, presenta para las actividades de expendio de

alimentos y bebidas un crecimiento entre el año 2009 y el año 2011 del 33.3%, por encima del crecimiento total, pero ocupando el 9 lugar entre los sectores encuestados. El sector con mayor crecimiento fue el de actividades complementarias al transporte; luego la radio, tv y agencias noticiosas.

**TABLA 6 VALOR AGREGADO SEGÚN ACTIVIDAD DE SERVICIOS
(MILES DE MILLONES DE PESOS CORRIENTES-BILLONES)**

AÑO	2009	2010	2011p	Variación 2009_2011	Ranking
Act. Complement. Al transporte	\$1.397,3	\$1.794,3	\$2.293,1	64,1%	1
Radio, TV y Agencias Noticias	\$509,0	\$577,3	\$786,3	54,5%	2
Otras Act. Empresariales	\$4.655,2	\$5.851,2	\$6.814,5	46,4%	3
Inmobiliaria	\$509,0	\$632,7	\$743,6	46,1%	4
Alojamiento	\$641,0	\$747,4	\$928,0	44,8%	5
Salud Humana Privada	\$3.194,7	\$3.976,2	\$4.591,1	43,7%	6
Educación Superior Privada	\$2.564,8	\$3.167,4	\$3.614,5	40,9%	7
Informática	\$1.455,9	\$1.722,3	\$2.013,9	38,3%	8
Expendio Alimentos y Bebidas	\$942,3	\$1.071,6	\$1.255,9	33,3%	9
Correo	\$273,2	\$308,6	\$352,3	29,0%	10
Act. Empresariales	\$11.418,8	\$13.196,4	\$14.506,6	27,0%	11
Otros Servicios	\$493,3	\$559,0	\$609,1	23,5%	12
Agencias Viajes	\$242,5	\$255,9	\$291,5	20,2%	13
Publicidad	\$483,6	\$509,4	\$563,0	16,4%	14
Telecomunicaciones	\$8.577,8	\$8.707,3	\$9.439,8	10,0%	15
Total	\$37.358,4	\$43.077,0	\$48.803,2	30,6%	

Fuente: DANE-Encuesta Anual de Servicios y cálculos de los autores.

Personal Ocupado. De acuerdo con el tamaño de las empresas encuestadas, el mayor crecimiento en el número de personas ocupadas se presenta en el sector de radio, tv y agencias noticiosas, con el 58,3% seguido de las actividades complementarias al transporte, 43.1%, y en el caso de expendio de alimentos y bebidas ocupa el décimo lugar con un crecimiento en el personal ocupado del 15.2%, por debajo del total de los sectores encuestados, que crecieron en conjunto en el 17.5%.

**TABLA 7 PERSONAL OCUPADO SEGÚN
ACTIVIDAD DE SERVICIOS**

AÑO	2009	2010	2011p	Variación 2009_2011	Ranking
Radio, TV y Agencias Noticias	4.609	5.202	7.297	58,3%	1
Act. Complement. Al transporte	24.203	30.874	34.638	43,1%	2
Salud Humana Privada	92.256	116.983	127.971	38,7%	3
Inmobiliaria	8.073	9.524	10.035	24,3%	4
Informática	24.768	28.160	30.721	24,0%	5
Otras Act. Empresariales	134.488	155.302	162.967	21,2%	6
Educación Superior Privada	50.581	59.109	60.347	19,3%	7
Alojamiento	19.647	20.250	22.830	16,2%	8
Act. Empresariales	716.479	807.193	827.361	15,5%	9
Expendio Alimentos y Bebidas	45.505	48.120	52.404	15,2%	10
Correo	8.341	8.947	8.881	6,5%	11
Agencias Viajes	7.208	7.197	7.265	0,8%	12
Telecomunicaciones	41.961	42.267	39.049	-6,9%	13
Otros Servicios	16.190	15.690	15.025	-7,2%	14
Publicidad	10.250	9.491	8.972	-12,5%	15
Total	1.204.559	1.364.309	1.415.763	17,5%	

Fuente: DANE-Encuesta Anual de Servicios y cálculos de los autores.

Remuneraciones. En el año 2011, las empresas que presentaron la remuneración promedio por persona más alta fueron las que pertenecen a radio, tv y agencias noticiosas, \$45.4 millones; seguida por las actividades de telecomunicaciones, \$43.7 millones; educación superior privada, \$41.6 millones; informática y actividades conexas, \$40.0 millones. Las actividades de menor remuneración promedio fueron los expendios de alimentos y bebidas y las actividades empresariales, con \$15.2 millones y \$14.5 millones respectivamente.

Evaluado el comportamiento desde el crecimiento entre el año 2009 y el año 2011, se encuentra que el sector de publicidad; radio, tv y agencias noticiosas; y telecomunicaciones crecieron en el 23.8%, 19.5% y 19.45 respectivamente. El sector de expendio de alimentos y bebidas crece por debajo del promedio total, con un 12.6%.

TABLA 8 REMUNERACIÓN PROMEDIO SEGÚN ACTIVIDADES DE SERVICIOS (MILLONES DE PESOS CORRIENTES)

AÑO	2009	2010	2011p	Variación 2009_2011	Ranking
Publicidad	\$28,1	\$31,6	\$34,8	23,8%	1
Radio, TV y Agencias Noticias	\$38,0	\$37,3	\$45,4	19,5%	2
Telecomunicaciones	\$36,6	\$37,3	\$43,7	19,4%	3
Otras Act. Empresariales	\$21,2	\$26,5	\$25,2	18,9%	4
Agencias Viajes	\$18,8	\$20,7	\$22,3	18,6%	5
Correo	\$15,2	\$15,4	\$17,8	17,1%	6
Otros Servicios	\$16,2	\$17,1	\$18,8	16,0%	7
Expendio Alimentos y Bebidas	\$13,5	\$14,1	\$15,2	12,6%	8
Informática	\$36,0	\$38,1	\$40,0	11,1%	9
Salud Humana Privada	\$24,4	\$25,9	\$27,0	10,7%	10

Alojamiento	\$16,6	\$17,8	\$18,3	10,2%	11
Act. Empresariales	\$13,2	\$13,6	\$14,5	9,8%	12
Educación Superior Privada	\$37,9	\$38,7	\$41,6	9,8%	13
Inmobiliaria	\$21,5	\$22,2	\$23,0	7,0%	14
Act. Complement. Al transporte	\$23,8	\$23,5	\$24,4	2,5%	15
Promedio Total	\$17,9	\$19,1	\$20,2	12,8%	

Fuente: DANE-Encuesta Anual de Servicios y cálculos de los autores.

Productividad. Frente a la productividad total, entendida como el rendimiento que se obtiene por cada peso invertido, se encuentra que para el año 2011 la productividad total más alta se encuentra en el sector de empresas dedicadas a los servicios de agencias de viajes, en donde por cada peso invertido se obtuvo un rendimiento de un peso adicional; posteriormente las actividades de telecomunicaciones y actividades inmobiliarias y de alquiler de maquinaria y equipo, las cuales obtuvieron rendimientos de 80 centavos y 60 centavos. Para el sector objeto del proyecto, expendio de alimentos y bebidas se obtuvo un rendimiento de 10 centavos, el cual no ha variado en los últimos 3 años.

TABLA 9 PRODUCTIVIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL SEGÚN ACTIVIDAD DE SERVICIOS

AÑO	Productividad	2009	2010	2011p
Agencias Viajes	TOTAL	1,80	1,90	2,00
Agencias Viajes	LABORAL	33,60	35,60	40,10
Educación Superior Privada	TOTAL	1,30	1,30	1,40
Educación Superior Privada	LABORAL	50,70	53,60	59,90
Correo	TOTAL	1,20	1,20	1,20
Correo	LABORAL	32,80	34,50	39,70
Salud Humana Privada	TOTAL	1,10	1,10	1,10

Salud Humana Privada	LABORAL	34,60	34,00	35,90
Otros Servicios	TOTAL	1,40	1,40	1,40
Otros Servicios	LABORAL	30,50	35,60	40,50
Publicidad	TOTAL	1,20	1,20	1,20
Publicidad	LABORAL	47,20	53,70	62,80
Inmobiliaria	TOTAL	1,50	1,50	1,60
Inmobiliaria	LABORAL	63,10	66,40	74,10
Radio, TV y Agencias Noticias	TOTAL	1,30	1,30	1,30
Radio, TV y Agencias Noticias	LABORAL	110,40	111,00	115,20
Alojamiento	TOTAL	1,20	1,20	1,30
Alojamiento	LABORAL	32,60	36,90	40,60
Informática	TOTAL	1,30	1,30	1,30
Informática	LABORAL	58,80	61,20	65,60
Expendio Alimentos y Bebidas	TOTAL	1,10	1,10	1,10
Expendio Alimentos y Bebidas	LABORAL	20,70	22,30	24,00
Act. Complement. Al transporte	TOTAL	1,30	1,40	1,40
Act. Complement. Al transporte	LABORAL	57,70	58,10	66,20
Otras Act. Empresariales	TOTAL	1,20	1,20	1,30
Otras Act. Empresariales	LABORAL	34,60	37,70	41,80
Act. Empresariales	TOTAL	1,10	1,10	1,10
Act. Empresariales	LABORAL	15,90	16,30	17,50
Telecomunicaciones	TOTAL	1,80	1,70	1,80
Telecomunicaciones	LABORAL	204,40	206,00	241,70

Fuente: DANE-Encuesta Anual de Servicios.

En este orden de ideas, el análisis del mercado realizado anteriormente con base en la EAS elaborada por el DANE, en criterio del grupo de trabajo, considera que la propuesta de negocio llamada TIENDAS FRUCTUS ET MANNA es viable, pues las encuestas realizadas tanto a nivel gubernamental como privadas señalan que los problemas de salud derivados de una inadecuada dieta alimenticia, han venido aumentando de manera significativa, tanto en países industrializados como en países

en vías de desarrollo. Por ello se hace énfasis en la promoción de estilos de vida saludable que contempla la alimentación balanceada, la mayor actividad física y la disminución del sedentarismo. Ahora bien, como ejemplo típico de éstos problemas de salud se ha reconocido el alto riesgo que representa la obesidad en la incidencia de varias enfermedades crónicas como son la hipertensión arterial, enfermedad isquémica coronaria, accidentes cerebro-vasculares, diabetes mellitus tipo 2 y ciertas formas de cáncer, las cuales se han constituido en causas de morbilidad y mortalidad en los países del hemisferio occidental.

Con el análisis realizado en el presente capítulo se puede concluir que la alimentación saludable es una estrategia importante para combatir las enfermedades que surgen por falta de una dieta no balanceada. La alimentación saludable se logra combinando varios alimentos en forma equilibrada, lo cual satisface las necesidades nutritivas para un correcto crecimiento y desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales.

La variedad de los alimentos se logra con una dieta que incluya todo tipo de alimentos, con prioridad en los vegetales y frutas por su contenido en carbohidratos, fibra, vitaminas y minerales.

La alimentación saludable comprende una cocina de salud que incluye una alimentación natural que logra una prevención de múltiples enfermedades, desarrolla la agricultura orgánica y sostenible garantizando la calidad biológica de los alimentos que se consumen.

Así las cosas, la propuesta de la creación de empresa tiene como gran objetivo impactar en los hábitos alimenticios de las personas llevando productos que complementen su dieta alimentaria, como es una ensalada de frutas y/o verduras en la cantidad que recomienda la Organización Mundial de la Salud, 400 gramos, de tal manera que se supla esta deficiencia que se tiene en la alimentación diaria.

1.2.5. Riesgos y oportunidades de mercado. Dentro de los riesgos el más crítico se encuentra en la misma sociedad colombiana, la cual a través del paso de las generaciones ha venido trasladando los malos hábitos de vida no saludable, tales como una alimentación deficiente desde el punto de vista nutricional, la falta de actividad física y el estrés, reflejados en porcentajes elevados de obesidad y sedentarismo. Las cifras de sobrepeso y obesidad alcanzan un 67% en la población adulta y casi un 22% en los niños, y 9 de cada 10 personas tienen hábitos sedentarios.

Dentro de las oportunidades se encuentran los planes que el Gobierno Nacional viene adelantando para mejorar las conductas de vida saludable de la población colombiana, entre los que se destacan la expedición de la Ley 135 de 2009 (Ley contra la obesidad), las medidas en materia de nutrición para mejorar la salud que la Organización Mundial de la Salud viene trabajando con los estados miembros, entre los que se encuentra Colombia.

Otra oportunidad identificada se encuentra en el Programa Nacional de Fomento al consumo de Frutas y Hortalizas diseñado por la Asociación de hortalizas y frutas colombianas, Asohofrucol.

Otra oportunidad se encuentra en el hecho que el formato propuesto para llegar al consumidor no incluye ser un restaurante, sino un complemento de la dieta alimenticia, procurando complementar la alimentación diaria de las personas, a través del suministro de la cantidad mínima requerida en vegetales y/o frutas y con una visión de ampliar la oferta de productos, de tal manera que a cualquier hora del día las personas puedan compartir en los establecimientos un rato de esparcimiento alrededor de una alimentación saludable, derivada de las frutas y/o verduras.

1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Para efectuar el análisis de la competencia se tomaron empresas que distribuyen ensaladas basadas en frutas y/o verduras. Es importante señalar que en el mercado se

encuentran negocios orientados hacia el servicio de restaurante, quienes tienen como objeto ofrecer almuerzo basado en ensaladas y complementado con sopa en cremas, o se encuentran ensaladas de verduras preparadas que se ofrecen en las grandes superficies, como Carrefour (actualmente Jumbo), Carulla, Mercadefam, Olímpica, Surtifruver, etc. También se encontraron pequeñas empresas como Centro de Acopio de Setas La Orellana S.A.S., Niko S, Ensaladas e Ingredientes Listos, Asovelight EU, Frudescol Ltda, Defrescura.

Defrescura es una empresa a nivel nacional “fundada en el año 1996 como iniciativa a la producción y comercialización de vegetales especiales en Colombia.” Actualmente cuentan como más de 20 cultivos y 60 referencias en el mercado colombiano generando aproximadamente 130 empleos directos. www.defrescura.com.

A nivel internacional se deja constancia de la existencia de una empresa española llamada Florette, líder europeo de verduras y ensaladas listas para consumir. Esta empresa forma parte de un grupo económico llamado Agrial, “cooperativa agrícola formada para mantener y desarrollar la relación entre la gente y la tierra, Florette selecciona, prepara y comercializa frutas y verduras listas para consumir”. De esta empresa se resalta que es innovadora en ofrecer productos de alta calidad que contribuyan a la salud y al bienestar de los consumidores. Tienen como slogan “Tenemos una ensalada para cada gusto y para cada temporada. Descubre una selección de productos que sólo puede proceder de los verdaderos expertos en ensaladas.” (www.florette.es/).

Como se puede observar en la tabla siguiente los precios oscilan entre 5.840 y \$17.800, dependiendo de la cantidad y/o los aderezos que se incluyan.

TABLA 10 PRECIOS DE ENSALADAS EN BOGOTÁ, D.C., Y BUCARAMANGA

Nombre Empresa	Producto	Precio	Ubicación
Mercadefam	Ensaladas verduras 450 gramos	\$6.200	Bucaramanga
	Ensalada de verduras especial 450 gramos	\$8.400	
Hortifresco (defrescura.com)	Ensalada de verduras de 150 gramos.	\$9.000	A nivel nacional.
	Ensalada de verduras Italiana de 250 gramos.	\$15.400	
	Ensalada de verduras Cesar de 250 gramos.	\$17.800	
	Ensalada de verduras con salsas de 120 gramos.	\$5.840	

Fuente: Datos de Investigación directa de los autores en los sitios de expendio.

Del anterior análisis se establece que frente a la propuesta no se encuentra una competencia directa dentro de la propuesta sino empresas que ofrecen ensaladas dentro de grandes supermercados o en negocios pequeños que ofrecen almuerzos sustitutos de la alimentación tradicional. Esto lleva al grupo a reforzar que la idea tiene espacio en el mercado para su desarrollo.

1.4. ESTUDIO DE PRECIOS

Teniendo en cuenta que el precio afecta el rendimiento financiero y ejerce una influencia importante sobre el posicionamiento de valor que tendrían los compradores de los productos y/o servicios, así como el hecho que puede convertirse en una medida de la calidad de del producto, a continuación se enumeran las funciones que los precios desempeñan en el plan de mercadeo:

- Señal para el comprador: El precio es visible para el comprador y ofrece una base de comparación entre el mismo producto/servicio ofrecido por diferentes empresas.
- Instrumento de competencia: El precio se puede utilizar para posicionar un producto por su alta calidad, o para hacer una competencia directa a otras empresas.
- Mejora del rendimiento financiero: Dado que los precios y los costos determinan el rendimiento financiero, se deben evaluar las estrategias de fijación de precios en función de su impacto estimado sobre las cuentas financieras de la empresa, tanto en el largo como en el corto plazo y, como una señal de valor. (McCarthy y Perreault, Jr., 2000).

Bajo los anteriores planteamientos, el precio se ha fijado bajo un objetivo orientado hacia un rendimiento esperado de utilidades, tal y como se explica en el punto 1.5.3. Estrategias de precio del Plan de Mercadeo que a continuación se presenta.

1.5. PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo no se debe limitar únicamente a integrar las cuatro Ps (producto, plaza, promoción y precio), sino que debe incluir el conocimiento del mercado que se ha revisado anteriormente, así como el análisis riguroso de las necesidades de los consumidores, los competidores, los objetivos y recursos de la empresa, así como un buen análisis del FODA, el cual ayuda a los socios y/o administradores a determinar una estrategia que aproveche las oportunidades y fuerzas de la empresa, al mismo tiempo que evite sus debilidades y las amenazas contra su gestión.

1.5.1. **Concepto del Producto o Servicio.** Dentro de la propuesta de negocio **NO** solo se ofrece el producto de unas simples ensaladas de verduras y/o frutas, sino que se brinda un servicio que involucra la atención personalizada y una experiencia sensorial, como el olfato con el olor a esencias frutales, la vista con el contraste de colores y formas que inspiren tranquilidad, el oído con sonidos de la naturaleza y, el gusto que incluye un contraste de texturas combinadas con diferentes aderezos.

La estrategia que diferencia el establecimiento se encuentra en el hecho de ofrecer un producto que complementa la dieta de las personas.

Los productos ofrecidos deben ser orgánicos, de tal manera que haya consistencia entre la filosofía de ofrecer alimentación saludable y el uso de las materias primas que deben provenir de un uso amigable de la tierra.

Otro aspecto importante dentro del producto seleccionado, se encuentra en los empaques, dado que éstos incluyen la promoción y protección del producto. El diseño del empaque debe transmitir claramente las ventajas de una buena nutrición, complementada con 400 gramos de verduras/frutas en la alimentación diaria, así como describir claramente el valor nutricional de las ensaladas que se ofrecen. También se ofrece el producto en un empaque que le facilite al comprador su consumo.

1.5.2. Estrategias de Distribución. El canal de distribución que se utiliza es Directo, teniendo en cuenta que dada la innovación que se busca con la oferta de las ensaladas dentro de la alimentación diaria de las personas, es importante conocer los cambios de actitud de los clientes y de esta manera estar mejor preparados para ajustar la mezcla del marketing, incluyendo el conocer si el producto requiere de un esfuerzo de venta especial, y en consecuencia establecer si se debe ajustar la capacitación y motivación a los empleados.

Dentro de la estrategia de distribución la venta personal juega un papel importante dentro de la propuesta del negocio, pues los vendedores se centran en crear relaciones de colaboración y de asesoría con los clientes potenciales (Cravens y Piercy, 2007). En este orden de ideas, se tendrán vendedores que mantendrán contacto con las grandes superficies, con los grandes restaurantes, con el Ministerio de Salud y Protección Social dada la importancia que el Gobierno Nacional viene dándole al hecho de incrementar el consumo de verduras y frutas, con el público en general, y en los establecimientos en donde se ofrecerán los productos directamente se tendrán

vendedores directos que deben estar lo suficientemente preparados en poder transmitir la importancia del consumo de frutas y verduras en la alimentación diaria.

Adicional a lo anterior y dado que la Internet da acceso directo a los consumidores potenciales y a los clientes, se utiliza esta opción a través del diseño de una página web de la empresa, utilizando presentaciones de los productos, por ejemplo por medio de la transmisión de imágenes de video.

Ahora bien, una vez posicionados los productos se exploran otros canales de distribución indirectos, como las grandes superficies, las cadenas especializadas que ofrecen productos agrícolas y los grandes restaurantes.

1.5.3. Estrategias de Precio. Entendido el precio como “la cantidad de dinero que se cobra por “algo” de valor” (McCarthy y Perreault, Jr., 2000), adicionado con la labor social que se espera lograr con el impacto en el estado nutricional de la población, el objetivo que rige la planeación estratégica del precio está dado por el rendimiento esperado.

Se establecerá una política flexible de precios:

- Ubicación geográfica de cada tienda: Con base en los resultados que se obtengan durante el primer año de operaciones, se evaluará si los precios se pueden fijar de acuerdo con la capacidad económica de la región, es decir, una ensalada no se cobraría al mismo precio dentro de la zona metropolitana de Bucaramanga y no será el mismo en Bogotá, D.C.
- Segmento de la población que se pretende cubrir de acuerdo con su nivel de ingresos: Dentro del ente territorial en el momento de abrir más Tiendas los precios se fijarán teniendo en cuenta el nivel de ingreso de la población de la localidad en la que se ubique la Tienda.

- Adicional a lo anterior, hay que tener en cuenta que el producto a ofrecer se ve influenciado por los productos que se encuentren en cosecha o no, lo cual afectará el precio hacia arriba o hacia abajo.
- Otra estrategia se encuentra en ofrecer descuentos en el precio de introducción con reducciones temporales, con el fin de agilizar el ingreso del producto al mercado.

1.5.4. **Estrategias de Promoción.** “La promoción consiste en comunicar información entre el vendedor y el comprador potencial u otros miembros del canal para que influyan en las actitudes y en el comportamiento.” (McCarthy y Perreault, Jr., 2000).

Las estrategias de promoción para el presente plan de negocios tienen como objetivo general influir en el comportamiento de los clientes y consumidores, de tal manera que se estimule el consumo de verduras y frutas dentro de la dieta diaria. Dentro de los objetivos fundamentales se busca informar, persuadir y recordar a los consumidores acerca de la empresa y de su mezcla de marketing.

Para diseñar las estrategias de la promoción se utiliza el modelo **AIDA**, el cual consta de cuatro funciones promocionales: Captar la **Atención**, mantener el **Interés**, despertar el **Deseo** y obtener la **Acción**. (McCarthy y Perreault, Jr., 2000).

- Establecer un programa de publicidad, utilizando como medio o canal, la radio, vallas exteriores y la prensa local, con mensajes asociados a las ventajas de hacer cambios en los hábitos alimenticios buscando la alimentación saludable.
- Dar a conocer a los consumidores, mediante boletines tradicionales, anuncios en diarios, volantes, afiches, carteles, paneles, folletos, etc., las ventajas de la alimentación saludable incluyendo en su dieta diaria el consumo mínimo de vegetales y/o frutas.
- Instituir un mensaje que tenga como finalidad darle identidad al negocio como una opción diferente de compartir en familia y/o con los amigos de manera diaria alrededor de la alimentación saludable.

- Brindar degustaciones, para dar a conocer el producto al cliente.
- Ofrecer descuentos temporales en el precio de acuerdo con los productos que se encuentren en cosecha, así como en fechas especiales, fines de semana, etc.
- Obsequiar premios, como pague dos y lleve tres o combos familiares (pagan los padres y se obsequia el de un hijo).
- Decorar el local con cuadros, afiches llamativos y alusivos a las ventajas de la alimentación saludable incluyendo dentro de la dieta diaria el consumo en la cantidad mínima recomendada por la OMS de vegetales y/o frutas.
- Diseñar una fachada única y atractiva, que le de identidad al negocio y cautive al consumidor.

1.5.5. **Estrategias de Comunicación.** Se debe contar con documentos sencillos, tanto escritos como en video, que citen fuentes confiables y creíbles que expliquen los beneficios de consumir y/o incrementar el consumo de frutas y verduras.

Adicional a lo anterior contar con videos que presenten a los clientes los sitios en los cuales se cultivan los insumos que forman parte de los productos ofrecidos, como son las ensaladas, buscando de esta manera que las personas valoren los cultivos orgánicos y los cuidados que se deben tener con la naturaleza.

1.5.6. **Estrategias de Servicio.** Dentro de las estrategias de servicio debe tenerse presente las actividades relacionadas con la distribución física y de cómo ofrecer la utilidad de tiempo y lugar para aumentar el valor del cliente. (McCarthy y Perreault, Jr., 2000).

Dado que los productos a ofrecer son perecederos, una de las estrategias del servicio estará orientada a contar con vegetales y frutas frescas a pesar de que no estén en cosecha, para lo cual se debe contar con canales de distribución que garanticen su suministro oportuno.

Otra estrategia de servicio consiste en ofrecer productos orgánicos, de tal manera que sea un valor agregado para los clientes en la propuesta de nutrición que se les está ofreciendo.

Frente al personal que atenderá directamente en los establecimientos, se les capacitará sobre las bondades que tienen en la salud de las personas los cambios de hábito en su dieta, en especial el introducir la cantidad mínima requerida en el consumo de vegetales y frutas.

1.5.7. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.

TABLA 11 PRESUPUESTO DE MERCADEO

Concepto	Monto
Aviso publicitario	\$3.000.000
Actividades de inauguración	\$4.000.000
Campaña de volantes	\$2.500.000
Pauta radial	\$5.000.000
Publicidad Revista La Barra	\$3.500.000
Videos	\$5.000.000
Documentos sobre beneficios del consumo de verduras y/o frutas.	\$3.000.000
Degustaciones	\$1.000.000
Descuentos temporales y ofertas	\$3.000.000
	\$30.000.000

Fuente: Cálculos de los autores.

1.6. PROYECCIÓN DE VENTAS

TABLA 12 PROYECCIÓN DE VENTAS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Ensaladas Diarias	700	731	765	801	837
Total días productivos al año	290	290	290	290	290
Número de ensaladas por año	203.000	211.990	221.850	232.290	242.730
Precio al público (incluye impuesto del 85)	\$9.649	\$10.035	\$10.436	\$10.853	\$11.287
Total de Ventas anuales (millones \$)	\$1.958.7	\$2.127.3	\$2.315.2	\$2.521.0	\$2.739.7

Fuente: Cálculos de los autores.

1.7. PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

El plan de introducción al mercado incluye el lanzamiento del negocio a través de su publicación en la Revista la Barra, publicidad radial, generación de volantes y documentos que le transmitan a las personas que conforman el mercado objetivo que la falta de un balance adecuado en la alimentación de las personas es una de las causas de la obesidad y los problemas relacionados con la salud.

Dado lo anterior, se les informará que uno de los aspectos que forman parte de la solución integral a los problemas derivados de una falta de dieta balanceada es adoptar estilos de vida saludable y entre ellos está el consumir una alimentación sana, incluyendo para tal fin las frutas y verduras en la dieta diaria.

Con base en la anterior estrategia se hace la presentación de TIENDAS FRUCTUS ET MANNA como el lugar en el cual se orientará y ofrecerán los productos que complementarán la dieta de los colombianos.

2. ASPECTOS TÉCNICOS

2.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

La Ficha técnica del producto o servicio contiene la descripción de las características del producto que se ofrece como son las ensaladas de verduras y hortalizas.

TABLA 13 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

DENOMINACIÓN DEL PRODUCTO	ENSALADA DE VERDURAS Y HORTALIZAS
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Es un alimento constituido por verduras, legumbres y hortalizas aderezado básicamente con aceite de oliva, sal, pimienta y vinagre. Se pueden elaborar varias versiones de una misma base, combinando o incorporando otros ingredientes.
PRESENTACIÓN	En tazón de porcelana para consumir in situ: porción de 300 gramos. En Contenedor desechable para llevar: porción de 300 gramos.
MATERIA PRIMA	Acelga, alcachofa, apio, berros, col, coliflor, espárragos, espinaca, lechuga, puerro, repollo, brócoli, alubia, garbanzo, guisantes, habichuela, haba, lenteja, alverja y frijol verde, alcachofa, berenjena, calabacín, calabaza, cebolla, cebollín, pepino, pimentón, rábano, remolacha, zanahoria, tomate, ají, perejil, cilantro, aguacate, champiñones, etc.
PROCESO DE ELABORACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar las verduras y separarlas 2. Se limpian y desinfectan 3. Se determina si es ensalada cruda o cocida

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Se cortan de acuerdo el tipo de verdura 5. Se mezclan 6. Se adereza 7. Se suministra.
<p>CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan una baja densidad calórica. • Están compuestas mayoritariamente por hidratos de carbono, polisacáridos y, en menor medida, proteínas y grasas. • Tienen un alto contenido de agua, entre un 75 y un 95 por ciento de su composición. • Son ricas en fibra soluble e insoluble. • Son pobres en materia grasa, excepto el aguacate y las aceitunas. Al ser de origen vegetal, no contienen colesterol. • Proporcionan una amplia variedad de vitaminas: <ul style="list-style-type: none"> - Vitamina A en forma de caroteno (zanahorias, tomate, espinacas, col). - Vitamina C (pimiento, coliflor y coles de Bruselas). - Ácido fólico (vegetales de hoja verde y coles). - Vitaminas grupo B (B1, B2 y B6). • Son una fuente importante de minerales y oligoelementos: calcio (berros, espinacas, acelgas, y pepinos), potasio (alcachofa, remolacha, champiñones), magnesio, hierro (espinacas, col, lechuga, champiñón, alcachofa, rábanos), cinc, manganeso, cromo, yodo, cobalto, selenio,

	cobre y sodio.
CONTROL DE CALIDAD	<p>El control de calidad para el producto se basa en las características organolépticas y fisicoquímicas de las verduras y hortalizas, ya que estas son considerables para obtener un beneficio tanto para el alimento como para el consumidor.</p> <p>El control de calidad comprende dos etapas, una es la evaluación sensorial y otra la evaluación técnica.</p> <p>La evaluación sensorial consiste en evaluar a través de los órganos de los sentidos, las características de olor, color, textura, sabor y apariencia de la verdura y hortaliza. Color: que sea uniforme y brillante, Olor y sabor: dulce, Textura: firme y blanda, Apariencia: brillante, transparente, uniforme en el color y en el tamaño.</p> <p>La evaluación técnica consiste en evaluar en laboratorio, mediante instrumentos y equipos. Aquí se evalúa la composición y condiciones microbiológicas de la fruta y hortalizas</p>
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	<p>A corto plazo: Mantener en lugar seco y aireado.</p> <p>A mediano plazo: Almacenarse a</p>

	temperaturas bajas con alta humedad ambiental. Proteger de la luz directa.
--	---

Fuente: Elaboración de los autores

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Compra y selección. Durante el proceso de compra, se seleccionan las verduras verificando que estas se encuentren sanas y en el grado de frescura y madurez adecuado para garantizar que durante el almacenamiento y después del tratamiento y preparación del producto las verduras conserven su color, textura y sabor.

Transporte. El transporte de las verduras se realiza en vehículos apropiados, como camionetas abiertas para aquellos productos que no necesitan refrigeración y vehículos refrigerados para los productos altamente perecederos y en empaques apropiados que controlen los golpes y movimientos durante el traslado.

Almacenamiento y conservación. Una vez ubicados en el local del negocio se escogen las verduras que se pueden almacenar en condiciones ambientales, acopiándolas en un lugar fresco seco y oscuro.

Las verduras que necesitan ser almacenadas en medios refrigerados se acopiarán en cuartos fríos o cámaras frigoríficas.

Lavado e higienizado. Esta actividad se realiza todos los días, se escogen los materiales proyectados a utilizar, se lavan correctamente y se higienizan utilizando el proceso adecuado para cada tipo de ingrediente, con el fin de garantizar el suministro de alimentos saludables.

Elaboración. En esta fase se realiza la transformación de la materia a los productos finales que van a consumir los clientes, los cuales son de producción individual de acuerdo al pedido, ya que se ofrecen diversos productos diferenciados.

Se eligen de los Ingredientes de acuerdo al pedido, se separan, paso seguido se cortan o desgranar por separado según sea el caso.

Una vez troceados los ingredientes, se mezclan entre ellos de tal manera se conserven su textura, frescura, color y sabor.

Posteriormente se adicionan los condimentos, salsas o hierbas que van a acompañar el realce del sabor de los ingredientes elegidos.

Finalmente, se adereza y suministra el pedido, ya sea para consumir en el sitio o llevar.

2.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

2.3.1. Características de la tecnología. En el mundo moderno es casi una obligación caminar a la par con la tecnología, ya que esta aporta técnicas y conocimientos que permiten a la sociedad encontrar servicios y soluciones que hacen la vida más fácil y placentera, como: mayor comodidad, más aprendizaje y más facilidad de comunicación y mejor prestación de servicios.

El negocio implementa para satisfacer sus necesidades de operación, los recursos tecnológicos vigentes y legales alineados con el Desarrollo Sostenible, fundamentado en los siguientes compromisos: compromiso contra el cambio climático y por el ahorro energético, racionalización del uso y mejora de la calidad del agua, minimización del uso de recurso y gestión efectiva de residuos.

Energía eléctrica

Iluminación ecológica, racional y eficiente.

Telefonía móvil y fija.

Internet inalámbrico

Ahorradores y purificadores de agua

2.3.2. Materia prima y suministros. Este formato ofrece un servicio rápido y claro de alimentos provocadores, distinguidos en un diseño comercial moderno. Su principal producto es la Ensalada, ofreciendo una amplia variedad de bases frías o calientes con una mezcla de insumos escogida por cada cliente para definir un alimento único y a un precio justo en función de la cantidad de ingredientes seleccionados

2.3.3. Insumos.

Verduras y hortalizas: En la preparación de las ensaladas se utilizan las siguientes verduras y hortalizas: Brócoli, Cebolla de Rama, Champiñones, Coliflor, Guisante, Pepino Cohombro, Pimiento Rojo, Repollo y Zanahoria.

Salsas, aliños y aderezos: En la preparación del producto referenciado se utilizan las siguientes salsas, aliños y aderezo: Salsa de tomate, Salsa de chiles rojos, Salsa cesar, Mayonesa al limón, Salsa tártara, Aderezo de perejil, Aliño de cilantro, Salsa de albahaca, Salsa de mostaza, Salsa de yogur, Salsa Vinagreta clásica, Salsa vinagreta con hierbas, Salsa de tomates con albahaca.

2.3.4. Equipos: Se adquieren los siguientes equipos: Mostrador tipo barra, Cámara frigorífica, Vitrina de refrigeración, Nevera comercial, Mesón de acero inoxidable, Mueble expositor de verduras y vegetales, Caja registradora y una Balanza comercial.

2.4. LOCALIZACIÓN

La zona apropiada para ubicación del negocio debe cumplir con los siguientes estándares:

La forma o procedimiento de cómo los productos o insumos se utilizaran en la producción así como su valoración, se realizara a través del Sistema de Valuación de inventarios FIFO (Primeras Entradas Primeras Salidas). Este método consiste en que los productos que primero ingresan al almacén, son los primeros productos que se usan en la producción.

Para el negocio de alimentos a base de verduras, hortalizas y frutas el método FIFO es muy importante desde el punto de gestión. Es decir tomar en cuenta para el manejo de las salidas de los productos, ya que se tratan de productos perecederos en su gran mayoría.

Figura 3 Grafico del control de inventarios de alimentos vegetales.



Fuente: Elaboración de los autores.

2.5.2. Escalabilidad de operaciones. El propósito inicial de esta idea de negocio es hacer viable y paso seguido escalable en un futuro cercano, teniendo siempre en mente la meta de su expansión y crecimiento de forma positiva para garantizar su permanencia en el mercado y aumentar los ingresos.

Se tiene la convicción que la Escalabilidad es uno de los atributos más importantes para cualquier modelo de negocio que planea alcanzar el éxito, por lo cual es necesario diseñar un plan de escalabilidad una vez el negocio entre en operación; durante los primeros meses de operación, se analizará y estudiará su tendencia de crecimiento, expansión y en particular su escalabilidad, soportados en la comprensión integral del modelo de negocio y en los siguientes aspectos primordiales en un negocio escalable:

- **Autoservicio:** Diseñar y buscar procesos en los que los clientes puedan disminuir algunos de los costos fijos que tiene el modelo de negocio.
- **Anticipación:** Identificar un margen lineal y controlable de las necesidades de crecimiento o decrecimiento de la estructura de costos del negocio.
- **Dimensionamiento:** No sobredimensionar como infradimensionar la capacidad de producción ya que esto representaría unos costos ineficaces.
- **Economías de escala:** Buscar que el crecimiento del negocio, no solo genere más estructura, sino que disminuya los costos de producción.
- **Estrategia de ingresos:** Escoger una estrategia de ingreso favorable que nos permita potenciar la escalabilidad.

2.5.3. **Capacidad de producción.** Se tiene estimada una capacidad de producción para el primer año, de 450 ensaladas diarias en la tienda ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C. y, de 250 ensaladas diarias en la tienda ubicada en la ciudad de Bucaramanga, para un total de 700 unidades diarias entre los dos negocios.

Para determinar el incremento anual en la producción se toma como fuente el informe de Investigaciones Económicas y Estrategias, emitido por el Grupo BanColombia, en el cual se muestran las proyecciones macroeconómicas y de mercado 2013-2018.

TABLA 14 INDICADORES ECONÓMICOS Y DE MERCADOS PROYECTADOS 2012-2018

ECONOMIA COLOMBIA	2012 py	2013 py	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018 py
PIB (variación anual)	4,50%	4,50%	4,73%	4,58%	4,44%	4,66%	4,70%
Déficit GNC (% PIB)	-2,30%	-2,00%	-2,00%	-1,90%	-1,80%	-1,70%	-1,50%
Déficit cuenta corriente (5 PIB)	-3,11%	-2,90%	-2,85%	-2,70%	-2,75%	-2,82%	-2,50%
Tasa de desempleo (trece ciudades)	10,20%	9,28%	9,16%	9,02%	8,75%	8,74%	8,62%
Inflación (IPC variación anual)	3,09%	3,58%	3,01%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
Precios al productor (IPP variación anual)	0,64%	3,56%	2,71%	3,51%	3,72%	3,80%	3,50%

Fuente: Proyecciones macroeconómicas y de mercado 2012-2018. BanColombia

TABLA 15 PRODUCCIÓN PROYECTADA PARA LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS (2014-2018)

TIENDA EN LA CIUDAD DE BOGOTA D.C.						
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UNIDADES	450	470	492	515	538	563
TIENDA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA - SANTANDER						
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UNIDADES	250	261	273	286	299	313

Fuente: Proyecciones estimadas por los autores.

2.6. PLANES DE CONTROL DE CALIDAD

Se aplica un control de calidad enfocado en mejorar la calidad del producto y en general las mejoras tendientes a satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes para conseguir su fidelización, dirigido a que compren más los productos aumentando los volúmenes de ventas, y por tanto la rentabilidad económica. Entre los controles más relevantes a aplicar para medir y garantizar la calidad de los productos se encuentran:

Evaluación sensorial. Se evaluará a diario a través de los órganos de los sentidos, las características de olor, color, textura, sabor y apariencia de la verdura y hortaliza. Color: que sea uniforme y brillante, Olor y sabor: dulce, Textura: firme y blanda, Apariencia: brillante, transparente, uniforme en el color y en el tamaño.

Evaluación técnica. Consiste en evaluar en laboratorio, mediante instrumentos y equipos. Aquí se evalúa la composición y condiciones microbiológicas de la fruta y hortalizas; este control se realizara en casos especiales.

Higiene y seguridad.

- **Instalación y facilidades del negocio.** La localización del negocio y la distribución de sus ambientes (salón, recepción, cocina, bodegas, espacio para equipos, espacio para desechos, etc.) debe encontrarse alejado y protegido de los

focos y portadores de contaminación. Los materiales empleados en la construcción de las instalaciones deben ser lisos y fáciles de higienizar.

- **Equipos y utensilios.** Los equipos y utensilios deben ser de material lavable, liso, y fáciles de limpiar y desinfectar. No deben alterar el olor y sabor del alimento que contengan. La localización de los equipos debe ser de fácil acceso para su limpieza. Todos los equipos deben ser fácilmente desarmables para su limpieza.
- **Distribución del trabajo.** Se deben utilizar los desplazamientos más cortos y seguros. Se aplica una adecuada organización funcional que permite aumentar el rendimiento, reducir los movimientos inútiles, así como los riesgos de accidentes.
- **Manejo higiénico de los alimentos.** Prevalece la higiene en todas las etapas de manipulación de los alimentos.
- **Recepción** de los alimentos: es cuidadosa, verificando el olor, color y apariencia de lo que se recibe, desechando los que presentan condiciones riesgosas. Cuidar de su disposición, transporte y almacenamiento.
- **Preparación de los alimentos:** los productos son adecuadamente lavados. En el caso de la elaboración de alimentos que serán consumidos sin cocción previa, es indispensable su desinfección para reducir la carga microbiana presente. Deben emplearse utensilios exclusivos para el pelado y cortado, evitando usar en los cocidos, aquellos empleados en alimentos crudos. Los utensilios usados en la preparación: deben estar en buenas condiciones físicas, apariencias agradables, debidamente lavadas y desinfectadas.
- **Entrega del producto:** se emplean utensilios exclusivos, previo lavado y desinfectado. La persona que entrega el producto debe presentar rigurosa higiene personal, en especial en las manos.
- **Residuos:** se retiran a la mayor brevedad posible, y llevadas a su disposición final alejada de la cocina, depositada y tapada.

Seguridad en el local. Además de darle prioridad a las normas higiénicas, también se toman las mayores precauciones posibles para garantizar la seguridad de las personas e instalaciones.

Salud y seguridad del personal. Se capacita y entrena al personal para que tome conciencia del trabajo que realiza, identifique los sitios y actividades de riesgos laborales, se entrenan en la prestación de primeros auxilios y contra incendios.

Higiene del personal. Todo el personal recibe entrenamiento en manipulación de alimentos, higiene y presentación personal. Se cumple con los requerimientos exigidos por normas relacionados con el uso de elementos personales y de protección.

Entre otros aspectos a controlar se encuentran aquellos asociados con el cuidado del medio ambiente, se usan adecuadamente los detergentes y desinfectantes, utilizando los clasificados como ecológicos del mercado. También se implementará un plan de control de plagas para prevenir las infestaciones transmitidas por estas.

2.7. PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El producto pertenece al grupo de los alimentos saludables y la tendencia actual de la sociedad es aumentar el consumo de hortalizas, frutas y verduras para mejorar su calidad de vida; es una necesidad para el negocio ir a la vanguardia y permanecer lo más actualizado posible respecto a las investigaciones y el desarrollo científico y tecnológico del sector alimentario nacional y mundial, así como conocer los informes de investigaciones adelantados por entidades como la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO), Asociación Hortofrutícola de Colombia (ASOHOFrucol), Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos (ACTA) y la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) entre otros.

Entre los resultados positivos que se logran conociendo las tendencias para una alimentación saludable se encuentran:

- Modificaciones potenciales y positivas en el producto y el servicio.
- Identificación de nuevos productos y servicios potencialmente viables.
- Mejora en los procesos comerciales en beneficio de los clientes y el negocio.
- Aumentar las ventas y por ende la rentabilidad.

- Crear preparaciones del producto variadas y apetitosas.
- Destacar al producto y ganar la reputación de un negocio innovador.

2.8. PLAN DE COMPRAS

La planificación de las compras se tiene determinada para un periodo no mayor de una semana, ya que la materia prima e insumos está compuesta por ingredientes de origen vegetal y el producto a ofrecer debe ser fresco y natural que será su característica esencial. El procedimiento a aplicar en la planificación de las compras estará compuesto por las siguientes tres etapas:

Identificación de requerimientos: Diariamente se realizarán inspecciones para determinar qué materia prima se ha consumido para evitar la acumulación de inventarios y pedir a tiempo el producto agotado.

Programación de las compras: Con los resultados obtenidos en la identificación de los requerimientos se elaborará el plan semanal de las compras.

Control y seguimiento de la ejecución del plan: se hará un seguimiento al plan semanal de las compras, el cual indica el comportamiento de lo realmente ejecutado y de lo planeado, las desviaciones encontradas ayudan a tomar las decisiones para implementar las mejoras al plan.

La compra de la materia prima se realiza en los centros de abastos a proveedores que garanticen la calidad de las verduras, también se realizan compras en comercializadoras de verduras y hortalizas con reconocimiento en el mercado.

2.9. COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos de producción, también llamados costos de operación, son los gastos necesarios para mantener un proyecto o una línea de procesamiento.

TABLA 16 COSTOS DE PRODUCCIÓN

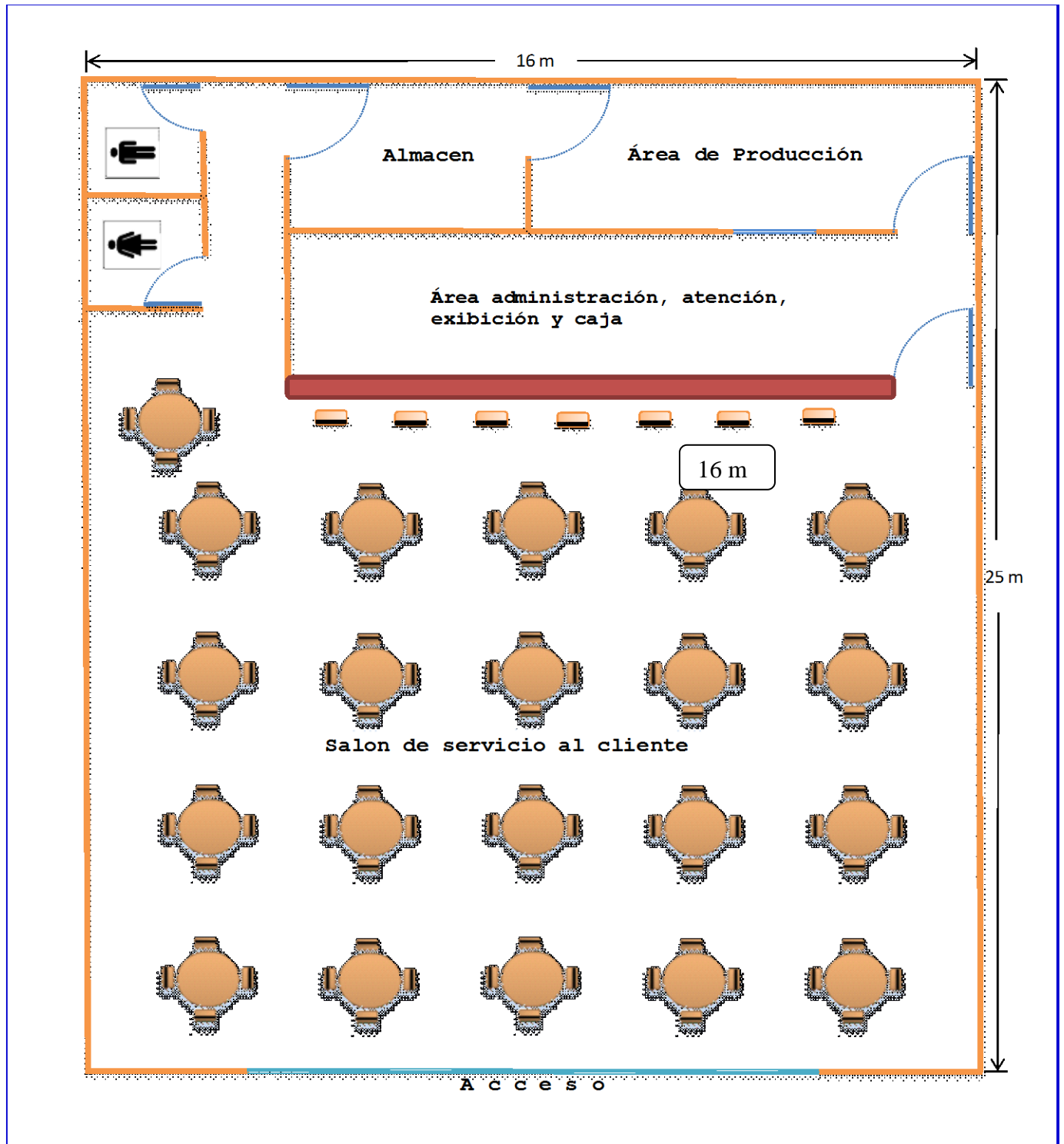
COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO					
PRODUCTO	ENSALADA DE VERDURA TIPO			UNIDAD:	UND
I. LOCAL Y SERVICIOS					
DESCRIPCION	TARIFA/DIA	RENDIMIENTO	VALOR PARCIAL		
Arriendo local	93.333,33	90,00	1.037,04		
Servicios (agua, energía, internet, gas, etc.)	42.666,67	90,00	474,07		
SUB-TOTAL				1.511,11	
II. MATERIA PRIMA					
DESCRIPCION	UNID.	PRECIO	CANTIDAD	VALOR PARCIAL	
Guisantes	Kg	16.000,00	0,12	1.920,00	
Brocoli	Kg	2.550,00	0,05	127,50	
Coliflor	Kg	2.400,00	0,05	120,00	
Pimiento rojo	Kg	2.050,00	0,03	61,50	
Zanahoria	Kg	1.875,00	0,07	131,25	
Champiñones	Kg	14.000,00	0,08	1.120,00	
Pepino chohombro	Kg	1.875,00	0,06	112,50	
Cebolla	Kg	1.800,00	0,03	54,00	
Repollo	Kg	1.000,00	0,03	30,00	
SUB-TOTAL				3.676,75	
III. MANO DE OBRA					
DESCRIPCION	No.	SALARIO/DIA	RENDIMIENTO	VALOR PARCIAL	
Administrador	1,00	50.107,50	90,00	556,75	
Operario	2,00	33.405,00	90,00	371,17	
Mesero	1,00	33.405,00	90,00	371,17	
SUB-TOTAL				1.299,08	
COSTO TOTAL				6.486,94	

Fuente: Proyecciones estimadas por los autores.

2.10. INFRAESTRUCTURA

Para las instalaciones del negocio se requiere un local en arriendo con un área entre los 60 y 80 metros cuadrados, teniendo en cuenta el espacio que requieren los equipos, el mobiliario y el tránsito de personas. En la figura que sigue se muestra un plano tipo de distribución del negocio.

Figura 4 Plano de distribución de la infraestructura del negocio.



Fuente: Elaboración de los autores.

2.11.MANO DE OBRA REQUERIDA

La mano de obra hace referencia al esfuerzo, tanto físico como mental, que se aplica durante el proceso de elaboración de un producto o bien. El concepto también incluye el costo de esta labor medido en términos monetarios.

TABLA 17 MANO DE OBRA REQUERIDA

NOMINA	CANTIDAD	SUELDO	FACTOR PRESTACIONAL	SUELDO TOTAL
ADMINISTRADOR	2	1.768.500	1,7	3.006.450
OPERADOR	4	2.358.000	1,7	4.008.600
MESERO	4	2.358.000	1,7	4.008.600
				11.023.650

Fuente: Proyecciones estimadas por los autores.

3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

3.1. Análisis Estratégico

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución del entorno y de los recursos y capacidades de la organización que afectan o pueden afectar la empresa. Este análisis debe servir para que la organización conozca en cada momento su posición frente a su reto estratégico. El análisis parte de la esencia de la propia empresa, la cual está plasmada en su misión y visión.

3.1.1. **Misión.** Seleccionar, preparar y distribuir productos de alta calidad nutritivos a través del manejo de las frutas y verduras Colombianas cumpliendo y superando las expectativas de los clientes y generando valor a los dueños y alianzas con nuestros proveedores directos desde la huerta.

<i>EVALUACIÓN DE LA MISIÓN</i>		
	AHORA	FUTURO
ÁMBITO DE APLICACIÓN EL PRODUCTO	Preparar y distribuir productos nutritivos a través de preparaciones innovadoras, naturales y saludables.	Cambiar el concepto de alimentación de los Colombianos a través de una comida sana.
ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL MERCADO	Proveer un producto sano de excelente sabor y presentación con sello Colombiano.	Responder a las necesidades del mercado de mejorar sus hábitos alimenticios dando como valor adicional el apoyo a la producción primaria colombiana, buscando a futuro la generación de un formato exportable.
ÁMBITO GEOGRAFICO	Atención del mercado nacional para Bogotá y Bucaramanga	Ampliación a otras ciudades en Colombia con oferta de franquicia en el exterior.

<p>ÚNICO COMPETIDOR</p>	<p>Ser líderes en innovación garantizando la rentabilidad deseada</p>	<p>Crear una cultura transformadora que se destaque por el respeto a la salud de las personas, al medio ambiente y al productor primario. Posicionarse como pioneros en la transformación del producto nacional con el fin de preservar la vida.</p>
------------------------------------	---	--

3.1.2. **Visión.** La estrategia de la Compañía se basa en su visión de la cual se desprenden tres pilares fundamentales como son la excelencia en la materia prima, la propuesta de valor enfocada en lo sano y saludable de los productos, su agradable sabor y excelente presentación.

Figura 5. Los pilares estratégicos de la visión.



Fuente: Figura elaborada por los autores.

3.1.3. **Análisis DOFA.** En la figura 6 se presenta el análisis DOFA elaborado por los autores.

Figura 6. Análisis DOFA



Fuente: Análisis DOFA preparado por los autores.

En el análisis DOFA se observan los siguientes aspectos en el ámbito interno:

Una de las debilidades detectadas es el capital escaso, para lo cual no se tiene una oportunidad específica interna, sin embargo el mercado en la actualidad ofrece una gran variedad de opciones para la adquisición de equipos como es el leasing, deudas que se pueden cancelar con los ingresos generados por el producto innovador, punto que se convierte en una de las principales oportunidades.

La falta de contactos para generar alianzas con proveedores puede ser mitigado con la presentación a los productores de un producto innovador y explotando el eslogan de 100% Colombiano con una relación gana- gana.

Por ser una empresa nueva en el mercado, se debe explotar la oportunidad que ofrece el producto debido a que cumple las necesidades actuales de complementar la alimentación diaria. Como se indica en el estudio de mercado los consumidores están buscando este tipo de alimentos, los cuales encontrarán en una empresa nueva pero con productos 100% colombianos.

Con respecto al análisis externo

1. La amenaza de tener competidores con trayectoria en el mercado para el canal de distribución de frutas y verduras puede ser mitigada con la oportunidad que se tiene con la llegada al mercado de un formato innovador.
2. La amenaza de romper un paradigma de los hábitos consumo de los colombianos se ve mitigados con la oportunidad del apoyo Gubernamental en programas de vida saludable y de una sociedad que está preocupada por su salud.

Las debilidades actuales pueden ser cubiertas con un plan estratégico específico que permitan:

- Hacer un contacto directo con los cultivadores de las verduras, hortalizas y frutas en donde se firmen contratos de colaboración que garantice la satisfacción de las necesidades de producto y mejore el flujo de caja de los cultivadores, ya sea con anticipos pre-cosecha.
- Ubicar el sitio de distribución en los lugares de demanda que no hayan cubierto los competidores tales como sitios urbanos cerca a las oficinas, aeropuertos, zona T, etc.
- Conseguir inversionistas que crean en el proyecto de oferta saludable a través de los alimentos.

Se potencian las fortalezas presentando de manera clara las ventajas de la alimentación, dando como recordación una excelente presentación agradable a la vista

por su contraste de colores y un sabor único agradable y dejando sensación de satisfacción.

Optimizar las oportunidades con participación en las campañas gubernamentales con la marca “Fructus et Manna” como respuestas a una vida saludable y publicitando el 100% de un producto colombiano.

Con respecto a las amenazas, no existe una mejor estrategia que tener un producto con valor diferenciado no solo en su composición y beneficios como en el servicio y esto es lo que pretende la Empresa.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de una empresa es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una empresa; es el sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima para alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

3.2.1. Perfiles y funciones.

Órgano de Dirección. La Empresa cuenta con órganos de dirección (Asamblea de Accionistas) y administración (Administrador) que le fijan legal y estatutariamente las directrices de su gestión y ejecutan y cumplen todos los actos en procura de la realización de su objeto social.

Asamblea de accionistas. Órgano superior de dirección de la Empresa, conformado por los dueños de la Compañía quienes realizan dos tipos de reuniones ordinaria o extraordinaria.

Reuniones. Las reuniones ordinarias o extraordinarias de la Asamblea de Accionistas se rigen por lo dispuesto en la Ley.

Quórum. Tanto para las reuniones ordinarias como para las extraordinarias, constituye quórum deliberativo y decisorio, el establecido en la Ley.

Atribuciones. Se establecerá como atribución de la Asamblea de Accionistas la de autorizar la venta, liquidación, transferencia, arrendamiento de activos o bienes.

Actas. Son firmadas por el Presidente, Secretario de la Asamblea.

Órgano de Administración. La administración de la Empresa es el cargo que será ejercido por uno de los dueños o por un tercero cuando lo designen expresamente.

- **Administrador.** Este cargo ocupa el segundo peldaño del organigrama, el cual tiene como fin dar cumplimiento al objeto para el cual fue constituida la empresa.

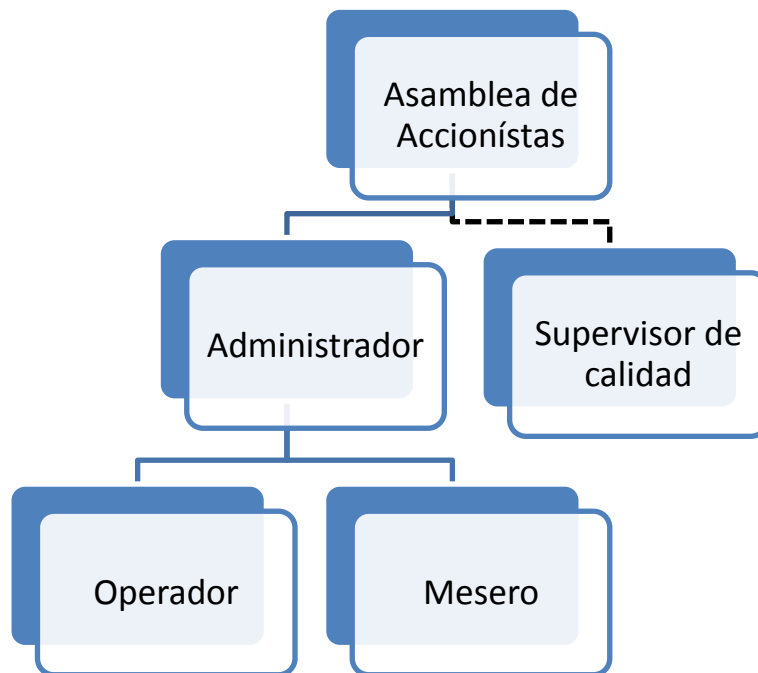
Funciones. Determinar el Direccionamiento Estratégico de la Empresa con base en el mandato de los accionistas, nombrar al operador y mesero, removerlos, reelegirlos, fijar la remuneración de acuerdo con presupuesto; elaborar y pasar para aprobación de la asamblea la política laboral la cual debe estar enmarcada en las normas legales. Elaborar y hacer seguimiento al presupuesto. Advertir los comentarios y sugerencias indicadas por los clientes.

- **Operador.** Este cargo ocupa el tercer peldaño del organigrama y tiene como fin garantizar la preparación de los platos en las cantidades y calidades establecidas en cada receta.

Funciones. Tiene como función realizar las preparaciones de las verduras y frutas de acuerdo con los lineamientos establecidos en el plan de preparaciones. Además garantizar el orden y la limpieza de la cocina.

3.2.2. **Organigrama.** En la figura 7 se presenta el organigrama de la empresa elaborado por los autores.

Figura 7. Organigrama.



Fuente: Organigrama elaborado por los autores.

3.2.3. **Esquema de contratación y remuneración.** El esquema de contratación corresponde al nivel jerárquico indicado en el punto 2.1 según atribuciones del órgano de dirección, quien también fijará la remuneración de los cargos.

3.2.4. **Esquema de Gobierno corporativo.** El esquema de Gobierno corporativo corresponde la jerarquía y definición de responsabilidades indicadas en el punto 2.1 donde se parte de una Asamblea como máximo órgano de control y decisión y un administrador diseñador y controlador de la ejecución de la estrategia.

3.3. ASPECTOS LEGALES.

3.3.1. **Estructura Jurídica y tipo de sociedad.** Por agilidad, flexibilidad y facilidad de transformación se crea como una Sociedad por Acciones Simplificada “SAS” de acuerdo con la Ley 1258 de 2008, cuyos principales aspectos son los siguientes:

- **Constitución, transformación y Disolución:** A través de Documento Privado, a menos que ingrese un bien sujeto a registro, caso en el cual la constitución se debe hacer mediante Escritura Pública ante Notario.

Estas sociedades pueden ser constituidas por una o varias personas naturales o jurídicas. En el momento en el que se inscriban en el registro mercantil, se conformara una persona jurídica diferente a sus accionistas. La constitución de la sociedad se realizará por medio de un contrato o acto unilateral, inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio del lugar en el cual se establezca el domicilio principal.

- **Número de accionistas:** Mínimo 1 accionista y no tiene un límite máximo.
- **Su capital social se divide en acciones:** Las acciones son libremente negociables, pero puede por estatutos restringirse hasta por 10 años su negociación, siendo éste un período prorrogable (por eso se dice que es un modelo ideal para sociedades de familias).

- **Formación del Capital:**

Autorizado: Cuantía fija que determina el tope máximo de capitalización de la sociedad

Suscrito: La parte del capital autorizado que los accionistas se comprometen a pagar a plazo (máximo en 2 años), al momento de su constitución no es necesario pagar, pues se puede pagar hasta en 2 años, la totalidad suscrita.

- **Causal de disolución:** En relación con la disolución por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del 50 por ciento del capital suscrito, se otorga un plazo de dieciocho meses para poder enervar dicha causal.

- **Distribución de utilidades:** Elimina límites sobre distribución de utilidades.
- **Responsabilidad de los accionistas:** Responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales. Si la SAS es utilizada para defraudar a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados más allá del monto de sus aportes. Están eximidos de responsabilidad por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad, a excepción de lo dispuesto en el artículo 42 de la Ley mencionada atinente a la desestimación de la personalidad jurídica por utilización de la sociedad en fraude a la ley o en perjuicio de terceros.
- **Revisor Fiscal:** Es Voluntario.
- **Junta Directiva.** No obligatoria.

3.3.2. Regímenes Especiales.

La Empresa se registrada en el Registro Único Empresarial (RUE).

Aspectos tributarios. La Empresa debe ser inscrita en el Registro único tributario (RUT). La reforma tributaria de diciembre de 2012, realizó varios cambios en lo referente a empresas que presten servicios de restaurantes y asimiladas

- Tarifa de Renta del 25%
- CREE (Impuesto de Renta para la Equidad) 8%.
- CREE Transitorio del 1% Hasta el año 2015.
- Impuesto al consumo para consumidor final 8%

Permisos y otros trámites:

Nombre de la empresa y establecimiento de comercio : "Tiendas Fructus et Manna"	Se revisó en el Registro Único Empresarial (RUE) y no existe este nombre, por lo tanto puede ser utilizado.
Marca disponible	Se consultó en la Superintendencia de Industria y Comercio y a Diciembre 2012 está disponible
Se debe consultar la actividad económica a realizar	H552100 expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes
Consulta de uso de suelos	Debe ser consultado si el sitio donde funcionará el establecimiento puede ser realizado ahí (consulta en la Secretaria de Planeación)
Solicitud del concejo técnico del cuerpo oficial de bomberos	
Solicitud del consejo Sanitario	
Certificado de manipulación de Alimentos	

3.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS

Niveles iniciales de inversión. Los niveles de inversión requerida parten del análisis de los costos de iniciación y puesta en marcha de la empresa, los cuales comprende los costos administrativos que comprenden:

Arrendamiento de locales, para este tipo de negocio y las distribuciones indicadas anteriormente requieren una dimensión no menor de 400 metros, ubicados en la zona norte de las ciudades de Bogotá y Bucaramanga. Se consultaron los sitios disponibles con estas características y se eligieron los siguientes:

Local en Bogotá de 434 metros, arriendo \$25.000.000 mes.

Local en Bucaramanga cabecera 420 metros, arriendo \$12.000.000 mes.

Figura 8 Local en Bogotá, D.C y local en Bucaramanga, Santander



Fuente: Consulta realizada en el mes de mayo de 2013 en la página web <http://www.fincaraiz.com.co>

Equipamiento. Luego de revisar varias opciones como es la compra directa o alquiler, se decidió que la mejor opción es un arrendamiento financiero con opción de compra a través de un banco a un tiempo no mayor a 10 años por ser equipamiento.

Sillas y mesas. De colores frescos y vivos, con posiciones ergonómicas y la mesa con unas dimensiones para la ubicación de 4 platos y aderezos. Se espera tener 30 mesas para 4 personas cada una.

Entre los equipos requeridos se encuentran:

Mesas/cubiertas, precio: \$2,971.000 por juego.

Congelador para restaurantes, precio \$7.000.000 la unidad.

Mueble expositor de ensaladas, precio US\$ 3,000 equivalente \$5.400.000.

Cafetera de filtro infusor de 56 tasas, precio \$420.000 puesto en Bogotá.

Figura 9 Equipos y muebles



Fuente: Consulta realizada en el mes de mayo de 2013 en la página web <http://listado.mercadolibre.com.co>

Los otros implementos requeridos en la ejecución de las operaciones corresponden a la vajilla industrial junto a su juego de cubiertos. De acuerdo con las expectativas y los costos al por mayor la cantidad a comprar es de 200 juegos completos, por ser estos en cerámica su tiempo útil se estima en 1 año.

Platos llanos en cerámica, precio US\$0,88

Platos boles en cerámica, precio US\$3,57

Set de ensaladas calientes, precio \$350,000

Para el caso de domicilios o platos para llevar se revisaron varios empaques en icopor, cartón y plástico, encontrando el siguiente que cumple todas las características requeridas de diseño, color, manejo de alimentos y forma de sellado. La compra al por mayor puede realizarse en paquetes de 200 unidades. (este costo se estima por mes, sin embargo por sus características es un costo variable).

Desechables para domicilios, precio US \$0.12, aproximadamente \$240 la unidad

Figura 10 Empaques y utensilios



Fuente: Consulta realizada en el mes de mayo de 2013 en la página web <http://spanish.alibaba.com>

Con base en lo indicado anteriormente a continuación se valora el total del costo administrativo por mes.

TABLA 18 COSTO ADMINISTRATIVO POR MES

	Valores unitarios	Sub totales	Costo mensual
Gastos administrativos			52.727.733
Gastos de personal			8.429.850
Sueldos		6.484.500	
Administrador (2)	1.768.500		
Operador (4)	2.358.000		
Mesero (4)	2.358.000		
Prestaciones sociales		1.945.350	
Administrador	530.550		
Operador	707.400		
Mesero	707.400		
Servicios			2.314.550
Energía	200 KWH	100.000	
Gas	150 M3	149.850	
Agua	100 M3	764.700	
Plan de televisión, telefono y internet		300.000	
Servicio de Aseo (Solución integrada)		1.000.000	
Honorarios			3.000.000
Asesoría de diseño		3.000.000	
Elementos de Aseo (Jabon de pisos y loza, limpiavidrios, trapos, traperos, pepel higienico, desinfectantes, ambientadores)			180.000
Seguros			500.000
Póliza de (Incendio, Robo, Terremoto, inundación)		500.000	
Mantenimiento y Reparaciones		100.000	100.000
Arrendamientos			37.000.000
Locales de 430 metros cada uno ubicados en el Chicó Norte de Bogotá \$25 millones y ubicada en Bucaramanga en la zona de cabecera \$12 millones		37.000.000	
Depreciaciones y amortizaciones			1.069.833
Costos preoperativos Impuestos, Notariado y Registro (\$5,800,000 + \$1,400,000) tiempo de amortización 3 años		200.000	
Depreciación de equipos adquiridos por leasing financiero (Congeladores, vitrinas, maquina de té y agua aromatica)	104.380.000	869.833	
Piezas de Utilización diaria			133.500

Fuente: Datos proyectados por los autores.

3.5. GASTOS DE PERSONAL

De acuerdo con el organigrama y las definiciones anteriores estos son los gastos de personal.

TABLA 19 GASTOS DE PERSONAL

	Valores unitarios	Sub totales	Costo mensual
Gastos de personal			8.429.850
Sueldos		6.484.500	
Admistrador (2)	1.768.500		
Operador (4)	2.358.000		
Mesero (4)	2.358.000		
Prestaciones sociales		1.945.350	
Admistrador	530.550		
Operador	707.400		
Mesero	707.400		

Fuente: Datos proyectados por los autores.

3.6. GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Los capitales de inversión que se requieren para crear la Tienda están en proporción directa con el nivel de negocio.

De acuerdo con el valor de los activos, el capital inicial debe estar alrededor de mínimo el 50% de los activos requeridos para poder conseguir financiación suficiente para el leasing financiero y los 3 primeros meses de costo administrativos. Este valor de inversión inicial está en \$120.000.000.

Gastos preoperativos con base en la inversión inicial y la operativa del local: Estos gastos serán amortizados a 3 años.

TABLA 20 COSTOS PREOPERATIVOS

Costos preoperativos	
Remodelación del lugar (Incluire cuadros correspondientes a fotos de frutas y verduras con mucho color, paredes en verde y amarillo y cartel con el nombre)	1.400.000
Impuesto de Notariado y registro de escritura de constitución	840.000
Certificados de permisos	1.200.000
Registros de constitución y otros permisos	3.760.000
Total	7.200.000

Fuente: Datos proyectados por los autores.

3.7. GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN.

De acuerdo con los cálculos mensuales de operación calculados en el punto 4 el valor de los gastos de administración anual son de \$599.732.800.

TABLA 21 GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN

	Costos anuales
Gastos administrativos	599.732.800
Gastos de personal	101.158.200
Servicios	27.774.600
Honorarios	3.000.000
Elementos de Aseo (Jabon de pisos y loza, limpiavidrios, trapos, traperos, papel higienico, desinfectantes, ambientadores)	2.160.000
Seguros	6.000.000
Mantenimiento y Reparaciones	1.200.000
Arrendamientos	444.000.000
Depreciaciones y amortizaciones	12.838.000
Piezas de Utilización diaria	1.602.000

Fuente: Datos proyectados por los autores.

4. ASPECTOS FINANCIEROS

4.1. Proyecciones Financieras

4.1.1. **Supuestos generales.** Los principales supuestos tienen como objetivo lograr el punto de equilibrio:

- Venta mínima diaria de 700 ensaladas
- El tiempo de trabajo es de lunes a sábado
- El total de ventas es de contado:

TABLA 22 DETALLE DE VENTAS

CALCULO DE INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ENSALADAS DIARIAS	700	731	765	801	837
Total días productivos al año	290	290	290	290	290
Total de ensaldas por año	203.000	211.990	221.850	232.290	242.730
Precio sin impuestos	8.934	9.291	9.663	10.049	10.451
Impuesto al consumo 8%	715	743	773	804	836
Precio al público	9.649	10.035	10.436	10.853	11.287
Total de ventas anuales	1.813.577.693	1.969.649.007	2.143.711.012	2.334.375.192	2.536.862.568
Valor del impuesto	145.086.215	157.571.921	171.496.881	186.750.015	202.949.005

Fuente: Datos proyectados por los autores.

- Se tomaron costos de aderezos por empaques de 1,000 gramos

TABLA 23 MOVIMIENTO DE LOS INVENTARIOS

	Movimiento de los inventarios				
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Saldo inicial		4.600.800	4.784.832	4.976.225	5.175.274
Compras	800.736.350	828.165.004	861.291.604	895.743.268	931.572.999
Consumos	796.135.550	827.980.972	861.100.211	895.544.219	931.365.988
Saldo Final	4.600.800	4.784.832	4.976.225	5.175.274	5.382.285

Fuente: Datos proyectados por los autores.

- El total de equipos serán adquiridos a través de leasing financiero

4.1.2. Balance General

TABLA 24 BALANCE GENERAL

<i>BALANCE GENERAL ANUAL</i>						
<i>Tiendas Fructus et Manna</i>						
(En pesos)						
	Año de apertura	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Activos corrientes						
Efectivo y equivalentes de efectivo	112.800.000	508.990.543	604.638.611	713.061.961	835.783.458	965.531.965
Cuentas por cobrar, neto						
Inventarios, neto		4.600.800	4.784.832	4.976.225	5.175.274	5.382.285
Gastos pagados por anticipado						
Total de los activos corrientes	112.800.000	513.591.343	609.423.443	718.038.186	840.958.732	970.914.250
Activos no corrientes						
Propiedades, planta y equipo, neto	104.380.000	93.942.000	83.504.000	73.066.000	62.628.000	52.190.000
Cargos diferidos - Preoperativos	7.200.000	4.800.000	2.400.000	-		
Otros activos						
Valorizaciones de activos						
Total de los activos no corrientes	111.580.000	98.742.000	85.904.000	73.066.000	62.628.000	52.190.000
Total del activo	224.380.000	612.333.343	695.327.443	791.104.186	903.586.732	1.023.104.250
Pasivo y patrimonio de los accionistas						
Pasivos corrientes						
Obligaciones financieras						
Proveedores y cuentas por pagar						
Obligaciones laborales						
Impuestos, gravámenes y tasas		104.427.336	130.394.861	159.558.046	192.897.683	227.996.062
Pasivos estimados y provisiones						
Dividendos por pagar						
Otros pasivos corrientes						
Total de los pasivos corrientes	-	104.427.336	130.394.861	159.558.046	192.897.683	227.996.062
Pasivos a largo plazo						
Obligaciones financieras	104.380.000	83.504.000	62.628.000	41.752.000	20.876.000	-
Impuestos, gravámenes y tasas	-					
Proveedores y cuentas por pagar	-					
Obligaciones laborales	-					
Pasivos estimados y provisiones	-					
Diferidos	-					
Otros pasivos no corrientes	-					
Total de los pasivos no corrientes	104.380.000	83.504.000	62.628.000	41.752.000	20.876.000	-
Total del pasivo	104.380.000	187.931.336	193.022.861	201.310.046	213.773.683	227.996.062
Patrimonio de los accionistas						
Capital suscrito y pagado	120.000.000	424.402.007	502.304.582	589.794.139	689.813.049	795.108.187
Resultado del ejercicio	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000
		304.402.007	382.304.582	469.794.139	569.813.049	675.108.187
Total del pasivo y patrimonio de los accionistas	224.380.000	612.333.343	695.327.443	791.104.186	903.586.732	1.023.104.250

Fuente: Datos proyectados por los autores.

4.1.3. Estado de resultados

TABLA 25 ESTADO DE RESULTADOS

<i>ESTADO DE RESULTADOS</i>					
<i>Tiendas Fructus et Manna</i>					
(En pesos)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	1.813.577.693	1.969.649.007	2.143.711.012	2.334.375.192	2.536.862.568
Costos de Ventas	897.293.750	933.185.500	970.512.920	1.009.333.437	1.049.706.774
Materia Prima	796.135.550	827.980.972	861.100.211	895.544.219	931.365.988
Mano de Obra	101.158.200	105.204.528	109.412.709	113.789.217	118.340.786
Utilidad Bruta	916.283.943	1.036.463.507	1.173.198.092	1.325.041.755	1.487.155.794
Gastos administrativos	498.574.600	514.884.064	534.965.907	553.451.023	575.171.544
Servicios	27.774.600	28.885.584	30.041.007	31.242.648	32.492.354
Honorarios	3.000.000				
Elementos de Aseo (Jabon de pisos y loza, limpiavidrios, trapos, traperos, pepel higienico, desinfectantes, ambientadores)	2.160.000	2.246.400	2.336.256	2.429.706	2.526.894
Seguros	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Mantenimiento y Reparaciones	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Arrendamientos	444.000.000	461.760.000	480.230.400	499.439.616	519.417.201
Depreciaciones y amortizaciones	12.838.000	12.838.000	12.838.000	10.438.000	10.438.000
Costos preoperativos Impuestos, Notariado y Registo (\$5,800,000 + \$1,400,000) tiempo de amortización 3 años					
Depreciación de equipos adquiridos por leasing financiero (Congeladores, vitrinas, maquina de té y agua aromatica)					
Piezas de Utilización diaria	1.602.000	1.666.080	1.732.723	1.802.032	1.874.113
Utilidad Operacional	417.709.343	521.579.443	638.232.186	771.590.732	911.984.250
Impuesto de Renta	104.427.336	130.394.861	159.558.046	192.897.683	227.996.062
Costo financieros de aporte de accionistas (DTF 4,4% + 3 anual)	8.880.000	8.880.000	8.880.000	8.880.000	8.880.000
Utilidad despues de impuestos	304.402.007	382.304.582	469.794.139	569.813.049	675.108.187

Fuente: Datos proyectados por los autores.

4.1.4. Flujo de efectivo

TABLA 26 FLUJO DE EFECTIVO

<i>Tiendas Fructus et Manna</i>					
(En pesos)					
FLUJO DE CAJA AÑOS DE OPERACIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	1.813.577.693	1.969.649.007	2.143.711.012	2.334.375.192	2.536.862.568
Impuestos recibidos	145.086.215	157.571.921	171.496.881	186.750.015	202.949.005
Salidas operacionales	1.532.717.365	1.592.987.517	1.664.329.101	1.739.295.524	1.817.596.334
Compra de inventario	800.736.350	828.165.004	861.291.604	895.743.268	931.572.999
Gastos de personal	101.158.200	105.204.528	109.412.709	113.789.217	118.340.786
Servicios	27.774.600	28.885.584	30.041.007	31.242.648	32.492.354
Honorarios	3.000.000				
Elementos de Aseo (Jabon de pisos y loza, limpiavidrios, trapos, traperos, pepel higienico, desinfectantes, ambientadores)	2.160.000	2.246.400	2.336.256	2.429.706	2.526.894
Seguros	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Mantenimiento y Reparaciones	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Arrendamientos	444.000.000	461.760.000	480.230.400	499.439.616	519.417.201
Piesas de Utilización diaria	1.602.000	1.666.080	1.732.723	1.802.032	1.874.113
Impuestos a pagar	145.086.215	157.571.921	171.496.881	186.750.015	202.949.005
Costos preoperativos Impuestos, Notariado y Registro (\$5,800,000 + \$1,400,000) tiempo de amortización 3 años					
Movimientos Financieros	(20.876.000)	(20.876.000)	(20.876.000)	(20.876.000)	(20.876.000)
Aportes de capital					
Cuota de Leasing financiero	20.876.000	20.876.000	20.876.000	20.876.000	20.876.000
Impuestos y costo financieros de capital	(8.880.000)	(113.307.336)	(139.274.861)	(168.438.046)	(201.777.683)
Impuesto de Renta		(104.427.336)	(130.394.861)	(159.558.046)	(192.897.683)
Costos financieros del capital	(8.880.000)	(8.880.000)	(8.880.000)	(8.880.000)	(8.880.000)
Otros Movimientos	-	(304.402.007)	(382.304.582)	(469.794.139)	(569.813.049)
Giro de Utilidades		(304.402.007)	(382.304.582)	(469.794.139)	(569.813.049)
Saldo de Caja	508.990.543	604.638.611	713.061.961	835.783.458	965.531.965

Fuente: Datos proyectados por los autores.

4.1.5. Análisis del Punto de Equilibrio

Con 119.659 unidades de ensaladas vendidas por año se consigue el punto de equilibrio. De acuerdo con las proyecciones las ventas en el primer año se esperan en 203.000 unidades, por lo tanto en el primer año se superarían las unidades de punto de equilibrio.

TABLA 27 PUNTO DE EQUILIBRIO

<i>Punto de Equilibrio = Costos fijos Totales / (Precio – Costo Variable)</i>			
Costos fijos	599.732.800		
Precio	8.934		
Costo Variable	3.922		
Punto de equilibrio	119.659	unidades	

Fuente: Datos proyectados por los autores.

4.2. INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores de liquidez o solvencia

- Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo Corriente

Para el año de apertura

Capital de trabajo = 112.800.000 – 0 = 112.800.000

Para el año 1

Capital de trabajo = 513.591.343 – 104.427.336 = 409.164.007

Analizando el capital de trabajo se determina un margen de seguridad muy bueno para el cumplimiento de sus obligaciones a corto y largo plazo.

- Razón corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Para el año de apertura

Razón corriente = 112.800.000 / 0 = 112.800.000

Para el año 1

Razón corriente = 513.591.343 / 104.427.336 = 4,92

La compañía tiene 4.92 veces de capacidad para hacer frente a sus obligaciones; no corre ningún riesgo de que sus deudas a corto plazo sean impagables; Los medios con los cuales cuenta la Compañía para el cumplimiento de sus deudas es favorable.

- Prueba Ácida = Activos líquidos / Pasivos Corrientes

Para el año de apertura

$$\text{Prueba acida} = 112.800.000 / 0 = 112.800.000$$

Para el año 1

$$\text{Prueba acida} = 513.591.343 / 104.427.336 = 4,92$$

La compañía cuenta con una muy buena capacidad para cubrir sus pasivos a corto plazo, sin tener que recurrir a la venta o negociación de sus activos

- Solidez = Activo total / Pasivo total

Para el año de apertura

$$\text{Solidez} = 224.380.000 / 104.380.000 = 2,15$$

Para el año 1

$$\text{Solidez} = 612.333.343 / 187.931.336 = 3,26$$

La Compañía al corto y largo plazo presenta una buena capacidad para demostrar su consistencia económica.

Indicadores de flujo de efectivo

- Indicadores de flujo de efectivo = Flujo de efectivo operacional / Pasivo Corriente

Para el año de apertura

$$\text{Indicadores de flujo de efectivo} = 508.990.543 / 0 = 508.990.543$$

Para el año 1

$$\text{Indicadores de flujo de efectivo} = 521.110.404 / 104.427.336 = 4,99$$

Se prevé una capacidad suficiente para generar recursos propios, destinados a cubrir sus obligaciones corrientes.

- Razón de deuda total = Flujo de caja operativo / Total Pasivo

Para el año de apertura

$$\text{Razón de deuda total} = 508.990.543 / 104.380.000 = 4,88$$

Para el año 1

$$\text{Razón de deuda total} = 521.110.404 / 187.931.336 = 2,77$$

La compañía cuenta con la capacidad suficiente para generar fondos para cubrir la totalidad de las obligaciones contraídas.

Indicadores de endeudamiento<

- Endeudamiento total= (Pasivo total / Activo total) x 100)

$$\text{Endeudamiento total} = (104.380.000 / 224.380.000 = 46,52\%$$

Para el año de apertura

$$\text{Endeudamiento total} = (187.931.336 / 612.333.343 = 30,69\%$$

Para el año 1

La participación de los acreedores oscila entre el 46 y 30 % para el año inicial y el año uno respectivamente, lo que indica que su grado de apalancamiento es bajo

- Endeudamiento a corto plazo = (Pasivo Corriente / Pasivo total con terceros) x 100

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = 0 / 104.380.000$$

Para el año de apertura

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = 104.427.336 / 187.931.336 = 56\%$$

Para el año 1

La participación del 56% corresponde a los terceros que tienen vencimiento a corto plazo.

- Endeudamiento financiero = (Obligaciones financieras / Ventas Netas) x 100)

Para el año de apertura

$$\text{Endeudamiento financiero} = 104.380.000 / 1.813.577.693 = 5,76\%$$

Para el año 1

$$\text{Endeudamiento financiero} = 83.504.000 / 1.886.120.800 = 4\%$$

Las obligaciones financieras representan el 4% del total de las ventas, lo cual refleja una sostenibilidad

- Razón pasivo capital = Pasivo Largo Plazo / Patrimonio.

Para el año de apertura

$$\text{Razón pasivo capital} = 104.380.000 / 120.000.000 = 0,87$$

Para el año 1

$$\text{Razón pasivo capital} = 83.504.000 / 424.402.007 = 0,20$$

La relación que presentan los pasivos a largo plazo con los aportes de los socios, es óptimo

El grado de compromiso de los socios es muy bajo para con las deudas con terceros, lo que refleja una tranquilidad en la inversión.

Indicadores de rendimiento

- Margen bruto de utilidad = (Utilidad Bruta / Ventas Netas) x 100)

Para el año de apertura

$$\text{Margen bruto de utilidad} = 916.283.943 / 1.813.577.693 = 50,52\%$$

Para el año 1

$$\text{Margen bruto de utilidad} = 952.935.300 / 1.886.120.800 = 50,52\%$$

La capacidad que tiene la compañía en el manejo de ventas, para generar utilidades es del 50%.

$$\text{Margen operacional} = (\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}) \times 100)$$

Para el año de apertura

$$\text{Margen operacional} = 417.709.343 / 1.813.577.693 = 23,03\%$$

Para el año 1

$$\text{Margen operacional} = 438.051.236 / 1.886.120.800 = 23,22\%$$

Rentabilidad de la compañía en desarrollo del cumplimiento de su objeto social, cada \$ de venta generación un 23% de utilidad

- Margen Neto - ROE = (Utilidad Neta / Ventas Netas) x 100)

Para el año de apertura

$$\text{Margen Neto} = 304.402.007 / 1.813.577.693 = 16,78\%$$

Para el año 1

$$\text{Margen Neto} = 319.658.427 / 1.886.120.800 = 16,95\%$$

Porcentaje de las ventas netas que generan utilidad después de impuestos. Por cada peso de ventas netas se generan tantos 16% de utilidad, y son representativas sobre el patrimonio

- $ROA - ROI = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$

Para el año de apertura

$$ROA - ROI = 304.402.007 / 224.380.000 = 1,36$$

Para el año 1

$$ROA - ROI = 319.658.427 / 612.333.343 = 0,52$$

La efectividad total de la administración para producir utilidades es notoria.

El componente que pesa más en la compañía es el flujo de efectivo, ya que representa aproximadamente el 84% de los activos; esto derivado de la operación al detal, al tener un cumplimiento en la ventas y obtener su punto de equilibrio, se tendría un buen flujo óptimo de efectivo, lo que permitiría cancelar sus deudas a la largo plazo sin ningún inconveniente.

Al tener una buena estructura operacional y distribución de costos se obtiene una utilidad operativa del 23% con respecto al total de los ingresos; cumpliendo así con el objeto de la Compañía. Los costos de ventas con relación a los ingresos representan un 49% de los ingresos brutos, y se proyecta tener estos costos constantes con relación a esta participación.

Con la captura del mercado que se obtenga en el primer año se garantizara el cumplimiento del objeto social, y con una proyección clara de crecimiento.

4.3. FUENTES DE FINANCIACIÓN

La fuente de financiación será a través del aporte de los socios de \$120 millones de capital inicial del cual se estima una rentabilidad adicional financiera de DTF + 3, adicionalmente se prevé la compra de los equipos a través de leasing financiero cuyos

costos han sido contemplados en el flujo de caja. Este proyecto prevee una inversión inicial que cubriera los costos de constitución y puesta en marcha de la Empresa garantizando retornos mínimos al comienzo y evitar la pérdida financiera del capital inicial. Esta fuente de financiación es la más conveniente para evitar pagos onerosos a terceros y cumplir con las expectativas de los socios.

4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

El análisis de cada uno de los indicadores financieros tanto de resultado, flujo de caja, sostenibilidad de endeudamiento, capacidad operativa y generación de ingresos, demuestran la viabilidad del negocio, garantizando una sustentabilidad en el largo plazo sin grandes presunciones de crecimiento.

Se prevé utilidades promedio de \$310 millones por año luego de impuestos y los flujos de caja dan positivos en cada año, generando excedentes de \$500 millones.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de la investigación realizada para realizar este trabajo, se ha constatado que, en la actualidad existe en las personas, una gran preocupación por la salud y se reconoce a la alimentación sana y saludable como un instrumento de protección de la salud y prevención de la enfermedad; lo cual está promoviendo, tanto en el presente como para el futuro, una tendencia muy notable, en el cambio de hábitos alimentarios, encaminada al consumo de alimentos de origen vegetal, clasificados como los más saludables.

Una de las tendencias está enfocada en el consumo de alimentos considerados exclusivamente saludables, como las frutas y las verduras,. Estos productos han ido aumentando su consumo entre la gente joven de manera preventiva y en la gente de mayor edad procurando mejorar su calidad de vida, por lo que en criterio del grupo ofrecen una oportunidad de negocio dentro de la industria gastronómica.

En este orden de ideas, el grupo de trabajo ha escogido como opción la creación de empresa en la línea de iniciativa empresarial, presentando una propuesta para la creación de una empresa orientada hacia la oferta de productos alimenticios utilizando como materia prima las frutas y las verduras colombianas, pero bajo un concepto innovador que se salga de la cocina tradicional. La propuesta incluye la participación de los integrantes del grupo como gestores industriales y capitalistas.

Por otro lado, se observó, si bien, existe un nicho de mercado potencial las encuestas demuestran que la elección de alimentos está condicionada por el factor cultural, económico y el gusto en primer lugar, seguido de la comodidad, simplicidad en la preparación culinaria y el valor nutritivo que los alimentos aportan a la dieta. Por consiguiente, es necesario fomentar el hábito, utilizando mucha creatividad culinaria, innovación y publicidad para posicionarse en este mercado objetivo.

Basados en el conocimiento de la tendencia y en estudio del mercado, Fructus et Manna ofrece una gran oportunidad de inversión, ya que para este tipo de negocios se divisa una gran demanda de consumidores, a los que hay que ofrecerles un servicio de alta calidad y un formato moderno y atractivo que garantiza su éxito, tal como está concebida la tienda en este Plan de Negocios.

Tiendas Fructus et Manna inicialmente operará en la ciudad de Bogotá, D.C., y en el área metropolitana de Bucaramanga, con la instalación de dos locales, uno en cada ciudad. Es importante señalar que la idea de esta tienda es ser un complemento de la dieta diaria de los colombianos, no se pretende competir directamente con los restaurantes ni ser un sitio de restaurante. La tienda debe proyectarse hacia ampliar su oferta, inicialmente en ensaladas, pero pasar muy rápidamente a ofrecer la diversidad de productos que se derivan de las frutas y las verduras, siendo innovadores.

El estudio y las proyecciones financieras desarrolladas presentan resultados positivos que brindan confianza para realizar la inversión requerida para la puesta en marcha del negocio. Así se demuestra en el balance realizado en el Estado de resultados, con lo cual se garantiza que el proyecto será un éxito, es decir, es un negocio seguro y rentable, dado que cubre los costos de la inversión y además genera valor.

La tienda funcionará aplicando correctamente las instrucciones, tal como están establecidas en el capítulo de aspectos técnicos, con lo cual se permitirá y garantizará que la totalidad de los procesos, procedimientos y actividades propias del desarrollo del negocio se adelanten en las condiciones de oportunidad, calidad, seguridad e higiene esperadas, soportadas en la cadena de valor establecida que facilitará, planeará estratégicamente el negocio, identificar el valor e importancia de cada actividad, cumplir y responder efectivamente al mercado.

LISTA DE REFERENCIAS

SILVA, J. Emprendedor. Bogotá, D.C.: Alfaomega Colombiana S.A. 2008. 208 p.

RAMIREZ, C. Fundamentos de Administración. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones, Universidad EAN. 2010. 252 p.

WHEELLEN, T. Administración Estratégica y Política de Negocios, conceptos y casos. México: Pearson, Prentice Hall. 2007. 405 p.

ANTHONY, R., Govindarajan, V. Sistemas de Control de Gestión. México: McGraw-Hill Interamericana. 2008. 768 p.

DUMRAUF, G. Finanzas Corporativas, un enfoque Latinoamericano. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino. 2010. 737 p.

VAN HORNE, J., Wachowicz, J. Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson, Prentice Hall. 2002. 743 p.

Longenecker, J., Moore, C., Petty, J., Palich, L. Administración de pequeñas empresas. México: Cengage Learning Editores S.A. 2010. 744 p.

CRAVENS, D., PIERCY, N. Marketing Estratégico. España: McGraw Hill. 2007. 604 p.

McCARTHY J., PERREAULT, W. Marketing, Un enfoque global. México: Irwin McGraw-Hill. 2001. 797 p.

ARAÚJO, B. Identifique ideas para crear empresa. Guía práctica. Uniempresarial y Cámara de Comercio de Bogotá. 2007. 1545 p.

Harvard Business. Crear un plan de negocios. Serie Pocket Mentor.

Harvard Business Review. Iniciativa emprendedora. Deusto.

Crear Empresa. Una iniciativa de El espectador.

Veciana, J. La creación de empresas. Un enfoque gerencial. Documento recuperado de la Internet: books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=xclsSMEaxlCgC&oi=fnd&pg=...

DANE. Encuesta Anual de Servicios. 2008.

DANE. Encuesta Anual de Servicios. 2009

DANE. Encuesta Anual de Servicios. 2010.

DANE. Encuesta Anual de Servicios. 2011 preliminar.

DANE. Estimaciones de población 1985-2005 y Proyecciones de población 2005-2020 Nacional, Departamental y Municipal por sexo, grupos quinquenales de edad.

NIELSEN. Boletín de Medios. Ciudad de México, Enero 24 de 2012.

NIELSEN. Encuesta Global sobre alimentación saludable y consumo de pescado. 2009.

NIELSEN. Encuesta Global sobre dietas y alimentación saludable. 2009.

Profamilia Colombia, Instituto Nacional de Salud, Universidad de Antioquia, Pro Salute, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia, ENSIN. 2005.

Profamilia, Instituto Nacional de Salud, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Ministerio de la Protección Social. Encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia, ENSIN. 2010.

Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Nutrición en Colombia: estrategia de país 2011.2014. Diciembre de 2010.

Ipsos-Napoleón Franco. Food trends International. 2007.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Memorias al Congreso de la República 2011-2012.

Grupo Bancolombia. Proyecciones Macroeconómicas y de Mercado 2013-2018.

Disponible desde la Internet en :

<http://Investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/27883/2012110218431826.pdf>

Fundes Internacional. Hugo Kantis, editor, con la colaboración de Pablo Angelelli y Virginia Moori Koenig. Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible desde la Internet en: http://ece.buap.mex/pub/TRANSPARENCIA/PlanDesarrolloFCE_11-15/Res...

Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria. CORPOICA, Universidad Pontificia Bolivariana, UPB, y Centro de Desarrollo Tecnológico de Frutales, CDTF. Un seminario internacional de frutas tropicales, agroindustria e innovación: 2010 memorias. Disponible desde la Internet en:

<http://es.scribd.com/doc/55772948/memoriasseminariofrutastropicales>

Roberta I. Cook. Tendencias Internacionales en el sector de frutas y hortalizas frescas. Disponible desde la Internet en:

www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_reea/r181

www.ccb.org.co

- Portal Empresarial
- Contactos. Creación de Empresa
- En Creación de empresa: Servicios para nuestros clientes y Acerca de Nosotros.

www.asohofrucol.com.co

Página web de la asociación de Horticultores y Fruticultores

www.bogotaemprededora.org.co

Plataforma articulada de soporte, servicio e información integrada por instituciones públicas y privadas, que buscan facilitarle y apoyarlo en el proceso de creación de empresas en Bogotá y su región.

www.mincomercio.gov.co

Se encuentra información sobre estudios y todo sobre tratados internacionales. Así mismo, apoyo al creador de empresa.

La obesidad: un desorden metabólico de alto riesgo para la salud. Documento disponible desde la Internet en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/283/28333205.pdf>

Los determinantes de la obesidad en Colombia. Documento disponible desde la Internet en:

<http://publicaciones.unitecnologica.edu.co/index.php/revista-economia-region/article/view/85/138>

La promoción del consumo de frutas y verduras en América Latina: Buena oportunidad de acción intersectorial por una alimentación saludable. Documento disponible desde la Internet en:

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182006000300003

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192004000100012&script=sci_arttext
Revista Cubana de Enfermería Alimentación saludable.

Plan de Negocios Nutrales. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas.

www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/ramirez_f2/sources/ramirez_f2

BONNET, C., FRANKLIN, S., SCARPETTA, A. Plan de Negocios Cocteles, Arte y Café. Modalidad de Opción de Grado: Creación de Empresa. Bogotá, D.C.: Universidad EAN. 2011. 110 p. Documento disponible en la Internet: Biblioteca Digital Minerva.

ACOSTA, IGNACIO. Estrategias de Promoción y Ventas. Tlalnepantla, Estado de México.: Universidad del Tercer Milenio, S.C. 2010. Disponible desde la Internet en: www.unid.edu.mx

<http://www.slideshare.net/jcarreto/estrategias-de-publicidad-y-promocin>

http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/pizza_li_gh.pdf

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo VERÓNICA MONTES CORREA

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 51.949.559

Nombre Completo JESÚS RAFAEL DAU NAVARRO

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 9.265.593

Nombre Completo JOSÉ DANIEL ALZATE SUÁREZ

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79.382.497

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PLAN DE NEGOCIOS TIENDAS FRUCTUS ET MANNA

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar. SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:



- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: VERONICA MONTES CORREA NOMBRE COMPLETO: JESÚS RAFAEL DAU NAVARRO


FIRMA:  FIRMA: 

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 51.949.559 DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 9.265.593

FACULTAD: FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES FACULTAD: FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES

PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACIÓN VIRTUAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACIÓN VIRTUAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE COMPLETO: JOSÉ DANIEL ALZATE SUÁREZ NOMBRE COMPLETO: _____

FIRMA:  FIRMA: _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 79.382.497 DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____

FACULTAD: FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES FACULTAD: _____

PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACIÓN VIRTUAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: JULIO 16 DE 2013