

**PLAN DE NEGOCIO PARA PRODUCIR Y COMERCIALIZAR ENSALADAS DE
FRUTAS Y BEBIDAS NATURALES EN EL CENTRO INTERNACIONAL DE BOGOTÁ**

**ALEJANDRO MORENO PALACIO
YENNI PAOLA REYES TAO**

**MAESTRIA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
BOGOTÁ D.C
2018**

**PLAN DE NEGOCIO PARA PRODUCIR Y COMERCIALIZAR ENSALADAS DE
FRUTAS Y BEBIDAS NATURALES EN EL CENTRO INTERNACIONAL DE BOGOTÁ**

**ALEJANDRO MORENO PALACIO
YENNI PAOLA REYES TAO**

Trabajo de Grado para optar al título de Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de
Inversión

**Director
Carlos Ricardo Rey Campero**

**MAESTRIA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
BOGOTÁ D.C
2018**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	XI
CAPÍTULO 1	1
1. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	1
1.1 ANTECEDENTES	5
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	6
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 <i>Objetivo general:</i>	6
1.2.2 <i>Objetivos específicos:</i>	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
1.4 METODOLOGÍA.....	10
1.5 MARCO TEÓRICO.....	10
1.5.1 <i>Plan de Negocio</i>	10
1.5.2 <i>Estructura de un plan de negocio</i>	12
1.5.3 <i>Planeación estratégica de un negocio</i>	15
1.5.3.1 <i>Misión del Negocio</i>	15
1.5.3.2 <i>Visión del Negocio</i>	16
1.5.3.3 <i>Objetivos del Negocio</i>	16
1.6 ESTUDIOS DEL PLAN DE NEGOCIOS	16
1.6.1 <i>Análisis de mercado</i>	16
1.6.2 <i>Análisis Técnico y Operativo</i>	19
1.6.3 <i>Análisis Administrativo</i>	21
1.6.4 <i>Análisis Jurídico Legal</i>	24
1.6.5 <i>Análisis Financiero</i>	25
<i>Fuerzas de Porter</i>	29
1.7 MARCO REFERENCIAL.....	30
1.7.1 <i>Características de la ciudad de Bogotá</i>	30
1.7.2 <i>Localidad de Santa Fe</i>	33
CAPITULO 2	37
ESTUDIO DE MERCADO	37
2.1 ANÁLISIS DE MERCADO	37
2.1.1 <i>Análisis del sector y tendencias</i>	37
2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	39
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	41

2.3.1 <i>Análisis de la competencia Directa</i>	42
2.3.2 <i>Competencia Indirecta</i>	44
2.4 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER	51
2.5 DOFA	53
2.6 SELECCIÓN MERCADO OBJETIVO.....	54
2.6.1 <i>Mercado Meta</i>	55
CAPITULO 3	60
3. PLAN DE NEGOCIO.....	60
3.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	60
3.2 ESTRATEGIA COMERCIAL.....	61
3.2.1 <i>Producto</i>	61
3.2.2 <i>Plaza</i>	72
3.2.3 <i>Promoción</i>	72
3.2.4 <i>Precio</i>	74
3.2.5 <i>Proyección de Ventas</i>	76
3.3. ESTUDIO TÉCNICO	77
3.3.1 <i>Proceso</i>	77
3.3.2 <i>Ingeniería</i>	80
3.3.3 <i>Localización</i>	85
3.3.4 <i>Tamaño</i>	87
3.3.5 <i>Capacidad</i>	87
3.4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	89
3.4.1 <i>Direccionamiento estratégico</i>	89
3.4.1.1 <i>Misión</i>	89
3.4.1.2 <i>Visión</i>	89
3.4.1.3 <i>Objetivos estratégicos</i>	90
3.4.1.4 <i>Valores</i>	90
3.4.1.5 <i>Organigrama</i>	91
3.4.2 <i>Estudio Legal</i>	92
3.4.2.1 <i>Análisis legal</i>	92
3.4.2.2 <i>Marco Legal</i>	92
3.4.2.3 <i>Permisos</i>	93
3.4.2.4 <i>Obligaciones Tributarias</i>	94
3.4.2.5 <i>Obligaciones laborales</i>	94
CAPÍTULO 4	96
4. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	96
4.1 DATOS DE ENTRADA Y SUPUESTOS	96
4.2 COSTOS	98

4.2.1 Gastos de Administración y ventas.....	101
4.2.2 Depreciaciones	102
4.2.3 Recuperación.....	103
4.2.4 Financiación.....	103
4.2.5 Estados Financieros	104
4.2.6 Indicadores Financieros.....	109
CAPÍTULO 5	123
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	123
5.1 EDT DEL PROYECTO.....	123
5.2 EDC DEL PROYECTO.....	124
5.3 CRONOGRAMA.....	125
CONCLUSIONES.....	127
REFERENCIAS	130
ANEXOS.....	144

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Metodología	10
Tabla 2. Promedio de personas empleadas por actividad económica según UPZ, 2005	35
Tabla 3. Competencia Directa de bebidas naturales, batidos y ensaladas de frutas en el sector del Centro internacional.....	46
Tabla 4. Análisis DOFA	53
Tabla 5. Planeación Estratégica DOFA	54
Tabla 6. Penetración de mercado	56
Tabla 7. Mercado Meta para los jugos naturales de una sola fruta.....	56
Tabla 8. Mercado Meta para las Ensaladas de Frutas Pequeñas.....	56
Tabla 9. Mercado Meta para las Ensaladas de Frutas Grande	57
Tabla 10. Mercado Meta para las Ensaladas de Frutas Picada	57
Tabla 11. Mercado Meta para las Ensaladas de Batido Mediano	58
Tabla 12. Mercado Meta para las Ensaladas de Batido Grande	58
Tabla 13. Mercado Meta mediante cálculo de demanda agregada	58
Tabla 14. Portafolio de jugos en leche recomendados.....	63
Tabla 15. Portafolio de jugos en agua recomendados.....	64
Tabla 16. Portafolio de Batidos recomendados	66
Tabla 17. Portafolio recomendado de Fruta Picada y sus adiciones.....	69
Tabla 18. Portafolio recomendado de Ensaladas de Frutas	71
Tabla 19. Programa de Fidelización de Clientes. Puntos Acumulados por producto.....	74
Tabla 20. Precio de Venta al Público por Producto	76
Tabla 21. Proyección de Demanda en Unidades (Año 1 a Año 5)	76
Tabla 22. Proyección de Ventas en Pesos (COP)	76
Tabla 23. Listado de Herramientas y Equipos de Trabajo.....	80
Tabla 24. Listado de Insumos y sus unidades y costo unitario.....	81
Tabla 25. Otros elementos e insumos, unidades y costo unitario	82
Tabla 26. Otros elementos de aseo, unidades y costo unitario	83
Tabla 27. Proyección de Demanda Diaria en Unidades	88
Tabla 28. Cálculo de Capacidad basado en la Demanda Diaria y Tiempo Disponible de Operación.....	88
Tabla 29. Proyecciones económicas	97
Tabla 30. Costos unitarios por producto	98
Tabla 31. Costos totales por producto.....	101
Tabla 32. Gastos operacionales.....	102

Tabla 33. Depreciación Muebles y enseres.....	102
Tabla 34. Recuperación	103
Tabla 35. Balance General Inicial.....	104
Tabla 36. Balance General Anual Proyectado	105
Tabla 37. Estado de resultados proyectado.....	106
Tabla 38. Flujo de caja libre	108
Tabla 39. Indicadores de Rentabilidad.....	109
Tabla 40. Indicadores de Liquidez.....	110
Tabla 41. Balance General Anual Proyectado	113
Tabla 42. Estado de Resultados Anual Proyectado	114
Tabla 43. Flujo de Caja Libre	115
Tabla 44. Indicadores.....	116
Tabla 45. Balance General Anual Proyectado	118
Tabla 46. Estado de Resultados Anual Proyectado	119
Tabla 47. Flujo de Caja Libre	120
Tabla 48. Indicadores.....	121
Tabla 49. Cronograma del proyecto.....	125

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Porcentaje de habitantes de Bogotá por rangos de edad 2015	31
Gráfica 2. Empresas Registradas por localidades en Bogotá, 2015	32
Gráfica 3. Localidades de Bogotá	33
Gráfica 4. Distribución de personas ocupadas según UPZ, 2005	35
Gráfica 5. Capacidad Utilizada	89
Gráfica 6. Flujos de caja libre de Mix 'n Match	107
Gráfica 7. División de consumidores por género	152
Gráfica 8. Compradores por edad	152
Gráfica 9. Compradores por Nivel de Ingresos	153
Gráfica 10. Frecuencia de compra de Desayunos	153
Gráfica 11. Frecuencia de compra de Refrigerios	154
Gráfica 12. Frecuencia de compra de Almuerzos	154
Gráfica 13. Frecuencia de compra de Fruta Picada	155
Gráfica 14. Frecuencia de compra de Ensalada de Frutas	155
Gráfica 15. Frecuencia de compra de Batidos	156
Gráfica 16. Frecuencia de compra de Jugo de Naranja	156
Gráfica 17. Horario preferible para el consumo de Fruta Picada	157
Gráfica 18. Horario preferible para el consumo de Ensalada de Frutas	157
Gráfica 19. Horario preferible para el consumo de Batidos	158
Gráfica 20. Horario preferible para el consumo de Jugo de Naranja	158
Gráfica 21. Disposición de pago por un Jugo de una sola fruta	159
Gráfica 22. Disposición de pago por una Ensalada de Frutas	159
Gráfica 23. Disposición de pago por un vaso de Fruta Picada	160
Gráfica 24. Disposición de pago por un Batido	160

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama de las Fuerzas de Porter	29
Figura 2. Logo de la compañía Mix ‘n’ Match.....	60
Figura 3. Envase del jugo de una sola fruta	62
Figura 4. Envase para batidos	66
Figura 5. Envases para fruta picada	69
Figura 6. Envase de las ensaladas de frutas	71
Figura 7. Foto panorámica del Centro Internacional	72
Figura 8. Proceso de Elaboración de Fruta Picada y Ensaladas de Futa.....	78
Figura 9. Proceso de elaboración de Jugos y Batidos	78
Figura 10. Fotografía del local comercial cotizado para el emprendimiento	86
Figura 11. Organigrama	91
Figura 12. EDT del proyecto	123
Figura 13. EDC del proyecto	124

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta.....	144
Anexo B. Encuesta Piloto	147
Anexo C. Cálculo del tamaño de la muestra.....	150
Anexo D. Resultado y análisis de las encuestas	151
Anexo E. Máquinas y Equipos.....	176
Anexo F. Cálculo de la inversión inicial.....	178
Anexo G. Sobre la conformación legal de la compañía.....	183
Anexo H. Sobre los costos de la materia prima	189
Anexo I. Contrato individual de trabajo término indefinido.....	191

INTRODUCCIÓN

En respuesta a las nuevas tendencias de consumo de los habitantes de Bogotá, y en especial, de los trabajadores de un centro empresarial tan conocido y especial como lo es el Centro Internacional de la ciudad de Bogotá, se elabora el plan de negocios para la producción y comercialización de ensaladas de frutas y bebidas naturales en el sector inmediatamente citado.

El presente documento determina el marco estratégico de la organización y estudia de manera detallada todos los aspectos relevantes que conciernen a la nueva empresa; esto incluye un estudio de mercado, donde se investigan y analizan las tendencias del consumidor bogotano, específicamente de las personas que trabajan en el Centro Internacional; se elabora la caracterización del mercado y selección del mercado objetivo; se realiza el cálculo del mercado meta y proyección de demanda; la estrategia comercial; los aspectos técnicos y operativos, el análisis de gestión; y un estudio financiero que refleja la situación futura del emprendimiento bajo distintos escenarios, proyectando tres escenarios: pesimista, optimista y conservador o más probable, en un lapso de cinco años, con lo cual se conoce la factibilidad del proyecto.

Finalmente, se desarrolla un plan de implementación, que permite establecer el alcance, el tiempo y los costos del proyecto.

CAPÍTULO 1

1. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Las tendencias de consumo a nivel mundial según el Euromonitor International (consultora mundial independiente líder en investigación estratégica de mercados) citada por el diario El Tiempo (2016), revela que las personas están preocupadas por un estilo de vida saludable y el cuidado personal. Cada vez más personas se suman a una tendencia de consumo de bebidas funcionales, licuados y batidos naturales, por el alto contenido nutricional que aportan los mismos y la sensación de bienestar que generan. De acuerdo con estudios independientes, realizados por la empresa Tetrapak citada por el Tiempo (2016), se estima que un 77% de los consumidores colombianos se preocupan por el bienestar y 48% de ellos buscan en sus compras productos saludables.

Según Galindo (2015), el consumo de frutas y hortalizas se ve influenciado por variables demográficas tales como el género y la edad y por variables socioeconómicas como el nivel educativo, las tradiciones, el nivel de precios de los productos y el ingreso. A esto se suma los cambios en el estilo de vida, propio de la comunidad especialmente urbana, que por el afán diario, suele consumir alimentos de fácil y rápida preparación, pero a menudo con preocupantes volúmenes de grasa y componentes perjudiciales para la salud.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) citada por Galindo (2015), las enfermedades por problemas cardiovasculares y el cáncer están relacionados con el bajo consumo de frutas y hortalizas, dicha organización estima que si la gente consumiera las porciones adecuadas de frutas y hortalizas que el cuerpo necesita (entre 400 y 500 gramos diarios) se salvarían alrededor de 2,7 millones de personas. Ahora bien, según la Universidad Nacional de Colombia (2015), tan solo el 16,1% de la población ingiere verduras frescas diariamente y tan solo el 18,3% consume frutas 3 o 4 veces a la semana, consumo que por supuesto es bastante bajo en la población, a esto se suma que en una ciudad como la de Bogotá, donde se supone una mayor disponibilidad y variedad de frutas y hortalizas diariamente, por las

centrales de abastos, el consumo de frutas es aún más bajo, pues en promedio un habitante consume 88 gramos al día de frutas.

Sin embargo, no hay que dejar de mencionar que si bien es cierto que la población capitalina no tiene hábito de consumo de frutas, también es importante destacar que la producción de las mismas se pierde por la falta de infraestructura, lo que dificulta la distribución y comercialización por parte del pequeño productor (Grupo de alto nivel de expertos, 2014). Según Palacios, citado por Galindo (2015), el bajo nivel de asociación entre los productores, la carencia de tecnología y los altos precios no permiten que un país como Colombia sea competitivo en este mercado.

En cuanto al consumo de bebidas no alcohólicas, si bien predomina el consumo de bebidas gaseosas, con un 64% de participación en Colombia frente a 17% de jugos naturales, según el estudio publicado por El Heraldo (2015), a las primeras se les reconoce como dañinas y causantes directas de obesidad y otros problemas de salud pública. Colombia, de acuerdo con la Universidad de Tufts en Boston (2015) citado por la Cámara de Comercio de Bogotá, se encuentra en el segundo lugar entre los países con el mayor consumo de jugos naturales, con un promedio de 0,8 porciones diarias. No obstante, los estudios especifican, que en el mercado de bebidas no alcohólicas, el consumo de jugos naturales es el que más crece; con un crecimiento observado del 20% anual (El Heraldo, 2015b), acompañado principalmente por innovación en la industria, lo cual ha incentivado mejoras en la oferta y mayor competitividad en los precios.

La creciente demanda de alimentos saludables en la ciudad de Bogotá ha impulsado la entrada de un gran número de competidores en el segmento de jugos y ensaladas de frutas (Galindo, 2015). Cadenas nacionales e internacionales han ingresado al mercado con una oferta variada de productos a base de frutas y hortalizas frescas, que han ganado espacio entre los consumidores cada vez más preocupados por su figura y su salud (Del Greco, 2010). Las grandes marcas, aunque han ido enriqueciendo la oferta de productos naturales, han ido desplazando a un gran número de fruterías tradicionales y cafeterías que ofrecen una gama de productos similares y sustitutos. La consistente competencia ha redundado en la consolidación de varias compañías, que ofrecen una gama de alimentos y bebidas cada vez más rica y amplia, que viene

acompañadas de niveles de servicio superiores y componentes diferenciadores que en últimas benefician a los consumidores finales, tal como lo establece la teoría de las cinco fuerzas de Porter (Riquelme, 2015).

La oportunidad de negocio se ve reflejada en el crecimiento vertiginoso que se ha presentado en los últimos años, de las franquicias como Cosechas, Nativos y Fruterías Patty quienes llegan a explotar el mercado de consumo de bebidas naturales y alimentos saludables; además de otras cadenas como Tostao, cuyo nombre se ha abierto espacio de manera pronunciada entre todo tipo de consumidores, ofreciendo productos al alcance del bolsillo del conjunto de los trabajadores bogotanos (El Espectador, La historia detrás del éxito de Tostao, 2017). El portafolio de productos ofrecido por las marcas citadas contempla una diversa gama de batidos de frutas y hortalizas frescas, alimentos como ensaladas de frutas, tortas de cereales y otros productos naturales y de panadería.

El aprovechamiento de las condiciones geográficas del país, la riqueza y variedad de los productos naturales y en especial de las frutas y verduras, se destaca también como una oportunidad para la adquisición de productos frescos a un precio competitivo, que permita generar economías de escala. La localización y topografía del país lo hacen excepcional para la adquisición de frutas y hortalizas. Así pues, la cadena de valor de los negocios del sector, se ve ampliamente beneficiada por la disponibilidad, costos y variedad en los productos locales, pues en el mercado nacional se cuenta con los insumos necesarios para llevar a cabo el emprendimiento (El Herald, 2017).

Bajo estas condiciones, el emprendimiento aquí planteado para la producción de bebidas y alimentos con base de frutas y hortalizas frescas, atendiendo a las necesidades y tendencias del mercado actual, se vislumbra como una gran oportunidad de negocios, alcanzable y viable si se logra cautivar al conjunto de clientes potenciales, compuesto por los adultos dispuestos a pagar un precio diferencial por recetas naturales, saludables y de calidad.

Si bien se requiere de alta competitividad, el mercado sigue creciendo de manera destacable, por lo que aún hay cabida para nuevos competidores que aporten un valor agregado significativo.

Se plantea, como punto de partida, la puesta en marcha del emprendimiento en la ciudad de Bogotá, que es por naturaleza, la plaza comercial más importante de nuestro país. Según cifras de Invest in Bogotá y la Secretaría de Desarrollo Económico, citado por El Espectador (2017) “el 50 % de los habitantes de la capital pertenecen a la clase media y tienen ingresos diarios entre \$12.963 y \$64.813” (párr. 2), resultados que como lo menciona el autor vienen siendo apalancados por el creciente consumo que de alguna manera no solo dinamiza la economía, sino mejora la calidad de vida de los bogotanos, pues se habla de cerca de 3.719.941 personas pertenecientes a la clase media, es decir, se ubican en su mayor proporción en los estratos 3 y 4 (62.9%); a esto se suma que en la clase media es donde se constituye la mayor cantidad de personas económicamente activas y de estos la mayor cantidad de jóvenes ocupados, el 59% de las personas son empleados (El Espectador, 2017). Lo anterior, no solo hace atractivo el mercado bogotano, sino que además lo hace una plaza interesante para el consumidor que en la actualidad cuenta con distintas aspiraciones personales y está dispuesto a invertir en su bienestar y cuidado personal.

A las variables descritas anteriormente, como las tendencias en el consumo verde, el dinamismo urbano, y la mejora del ingreso, se debe sumar la reforma rural que se avizora como consecuencia de la firma del acuerdo de paz con las FARC, que haría del emprendimiento planteado, una oportunidad única, que además de rentabilidad, redunde en la apertura de nuevas plazas de trabajo y la contribución directa e indirecta con el campesinado colombiano (Oficina Alto Comisionado para la Paz, 2017).

1.1 Antecedentes

El impacto que tiene el emprendimiento en la economía colombiana se vislumbra como una oportunidad no solo para quien emprende una idea de negocio sino para la generación de empleo del país, ya que permite además de dinamizar la economía, ofrecer productos y servicios que satisfagan necesidades de la sociedad. Al respecto, la Cámara de Comercio de Bogotá (2015) indicó en sus boletines, que tiene más de 400.000 empresas registradas y renovadas acorde con el corte realizado en Octubre de 2015, 23% más frente al mismo periodo del año anterior. El 87% de las empresas bogotanas son microempresas y el restante 13% está compuesto en un 12% por empresas pequeñas y medianas, y un 1% de grandes empresas; sin duda alguna, estas cifras nos hablan del espíritu emprendedor que emerge entre los bogotanos.

Según la encuesta de Global Entrepreneurship Monitor realizada por las universidades Javeriana de Cali, Los Andes, del Norte e Icesi, citada por EDMTOV (2013), el 56,1% de las personas quieren tener un negocio propio, pues más del 50% del empleo y el 40% de la producción nacional lo genera la pequeña y mediana empresa en Colombia. Según la Federación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) citado por el Tiempo (2015), en el 2014, se crearon alrededor de 71.613 empresas, 12,2% más que en el año 2013, donde el 21% estaban relacionadas a actividades del sector comercio, 16,1% a actividades profesionales, científicas y técnicas, 13,2% construcción, 11,1% industria manufacturera, 5,6% servicios administrativos, 5,2% información y comunicaciones y 27,8% a otras actividades; mientras que las sociedades anónimas se limitaron a 235 firmas, es decir, una reducción del 19,2% comparado con el año 2013.

En el mercado de las bebidas y alimentos naturales, el establecimiento con la mayor dispersión geográfica a lo largo de la ciudad e incluso a nivel nacional, es Cosechas, una marca de origen costarricense que ingresó en el 2012 a Colombia y cuya meta para el 2016 fue trazada en 500 tiendas bajo el modelo de franquicias (Revista Dinero, 2016).

El crecimiento ha sido sin duda vertiginoso, Cosechas no solo cuenta con presencia en el país de fundación y Colombia, sino que cuenta con presencia significativa en México, Panamá y otros países de la región (Portafolio, 2016). Según reporta la Revista Dinero (2016) para el año 2012, año en que llegan al mercado colombiano, lograron la apertura de 15 puntos de venta, de la mano del empresario antioqueño Víctor Bedoya. En el 2013 completaron 43 tiendas ubicadas principalmente en las ciudades de Medellín, Cali y Bogotá. Para el año 2015 el número de tiendas superó las 300. Hoy en día, la presencia geográfica en el territorio nacional es amplia y abarca a casi todos los departamentos del país. A principios de octubre del año pasado, la marca ya contaba con 524 tiendas, acorde con Portafolio (2016).

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo desarrollar un plan de negocios para crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de ensaladas de frutas y bebidas naturales para que sea rentable y competitiva en el mercado del Centro Internacional de la ciudad de Bogotá?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general:

Diseñar el plan de negocios de una empresa productora y comercializadora de ensaladas de frutas y jugos naturales.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Investigar y analizar el mercado de las ensaladas de frutas y jugos naturales en la ciudad de Bogotá; específicamente en el Centro Internacional.

- Formular el plan de negocios definiendo la estrategia comercial, el proceso productivo, el análisis organizacional y los aspectos legales.
- Evaluar financieramente el plan de negocios, definiendo el presupuesto de inversión, la generación de valor de los accionistas y la financiación.
- Establecer el alcance, tiempo y costo de la implementación del plan de negocios.

1.3 Justificación

No son pocas las razones por las que vemos un crecimiento sorprendente en emprendimientos similares. Los competidores en el segmento de jugos y alimentos naturales viven un periodo de bonanza en Colombia por el creciente interés de los ciudadanos en cuidar su salud e imagen personal.

La relativa estabilidad económica que vive el país ha permitido la entrada con éxito de las más grandes empresas del segmento en el que se pretende emprender (Portafolio, 2017). Las tiendas especializadas en la elaboración de bebidas funcionales han desplazado a toda clase de pequeños negocios y empresas familiares, y las han relegado a una segunda instancia en importancia y participación de mercado (Portafolio, 2017). Tradicionalmente, la demanda de jugos y alimentos naturales ha sido atendida por restaurantes, panaderías, cafeterías y otros negocios que no parecían atender de manera puntual las necesidades del mercado. Cosechas y Fruterías Patty, por ejemplo, han ampliado el segmento de consumidores y han generado una demanda que hasta ahora parecía desconocida.

El aprovechamiento de las virtudes naturales de un país como Colombia, con una variedad incomparable de frutas exóticas, desconocidas en otros lugares del mundo, se vislumbra como una oportunidad única para la adquisición de insumos para el montaje de una cadena que produzca y comercialice jugos y alimentos naturales. No solo se pretende comercializar los más conocidos jugos y ensaladas de frutas, sino que se pretende emplear frutos no usados

comúnmente en la elaboración de bebidas y seguir extendiendo el uso de frutas y hortalizas propias de nuestra tierra.

La capacidad económica de los habitantes de las grandes urbes colombianas, acompañado de estilos de vida agitados y causantes de estrés, dinamizan también el consumo de alimentos de fácil digestión y de rápida preparación (Portafolio, 2015). Los tiempos y dificultades en el desplazamiento de los trabajadores de grandes urbes como Bogotá, hacen que muchos de estos opten por almorzar en el trabajo; lo cual, sumado a largas jornadas laborales y en ocasiones, agendas apretadas, suponen una oportunidad para menús rápidos y que estén disponibles en franjas horarias más amplias, distintas a las horas usuales del desayuno o de almuerzo.

El tamaño del mercado bogotano, de casi ocho millones de habitantes en el año 2015, acorde con cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá (2015), y la consolidada clase media de la capital, hacen de la ciudad una plaza única en Colombia y el principal puerto de entrada de pequeñas y medianas empresas de la industria de alimentos. Aunque bien se describen en este apartado los mayores puntos que permiten justificar el plan de negocios, lo que mejor explica el potencial de la idea de negocio es el crecimiento sorprendente de organizaciones con propósitos similares. Vemos, y con una alta probabilidad, seguiremos viendo a futuro, un crecimiento continuo de compañías del sector.

Si bien ha habido una expansión en el mercado de bebidas, aún no se observa una diversificación o crecimiento en el de las ensaladas de frutas, y las recetas utilizadas para las mismas, suelen ser muy similares entre un establecimiento y otro (Asodandiego, 2017). No se distingue mayor variedad en los productos elaborados a base de fruta picada, y el negocio sigue controlado en gran medida por pequeños locales de comida (fruterías y cafeterías) y puestos de fruta en las esquinas de las grandes zonas residenciales, comerciales y de oficinas de la ciudad.

Colombia tiene un enorme potencial agrícola, y como tal, debe ser aprovechado (Finagro, s.f). Abundan las posibilidades tanto de exportación de frutas y hortalizas, como de comercialización al interior del país. La posición geográfica, la diversidad de climas, y la gran variedad de frutas y hortalizas, hacen del país una despensa agrícola natural, en la que se pueden

obtener productos frescos, de calidad y a precio competitivo (Finagro, s.f). De todas esas ventajas comparativas, sin embargo, aún no se obtiene todo el provecho, como lo indica el diario El País:

“Es absurdo que Colombia no haya aprovechado todas las ventajas comparativas que tiene para el desarrollo de la agroindustria frutícola: la mayor diversidad de frutas tropicales del mundo, abundancia de tierras disponibles, variedad de pisos térmicos y climas, posibilidad de producir todo el año y no solo por estaciones, ubicación geográfica con puertos en los dos océanos” (Elpais.com.co, 2016).

Las oportunidades a nivel comercial se ven ampliadas por la variedad de frutas exóticas que se producen en el país. Colombia ha ido ganando terreno en mercados vastos como el europeo, según lo indica la Revista Dinero (2016). En la actualidad se exportan frutas como la uchuva y la pitaya a países como Alemania, Holanda y Reino Unido, y algunas otras frutas comunes en nuestro país como la granadilla, están comenzando a conocerse y posicionarse en el mismo mercado.

Colombia debe aprovechar el estilo de vida saludable que predomina actualmente en el mundo occidental. Debe por tanto, superar las 11 toneladas de alimentos que exporta y aumentar el área de siembra, que es insuficiente, como lo menciona la revista Dinero (2016), citando al Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural Aurelio Iragorri.

La oportunidad está presente y es susceptible de ser aprovechada. Las condiciones del mercado local, la disponibilidad de insumos locales de calidad y a bajo costo, el impulso y crecimiento que presenta el segmento en el que se desea incursionar, son algunos de los aspectos que permiten entrever el potencial del emprendimiento.

1.4 Metodología

Tabla 1. Metodología

Objetivos específicos	Actividades	Herramientas	Fuentes de información
Investigar y analizar el mercado de las ensaladas de frutas y jugos naturales en la ciudad de Bogotá; específicamente en el Centro Internacional.	Analizar el mercado Analizar la demanda y la competencia. Seleccionar el mercado objetivo Calcular mercado meta	Investigación de mercado Análisis DOFA Fuerzas de Porter	Primarias y secundarias
Formular el plan de negocios definiendo la estrategia comercial, el proceso productivo, el análisis organizacional y los aspectos legales.	Describir el negocio Definir la estrategia comercial Calcular y proyectar la demanda Calcular el tamaño del proyecto y capacidad	4p's Diagrama de flujo de proceso Capacidad instalada y utilizada	Primarias y secundarias
Evaluar financieramente el plan de negocios, definiendo el presupuesto de inversión, la generación de valor de los accionistas y la financiación.	Calcular inversión inicial y definir modo de Financiación Proyectar estados financieros Evaluar el proyecto a la luz de indicadores financieros	Estados financieros Flujo de caja libre Indicadores de factibilidad	Primarias y secundarias
Establecer el alcance, tiempo y costo de la implementación del plan de negocios.	Definir el alcance. Definir el tiempo de ejecución. Definir los costos de la implementación.	EDT Cronograma Diagrama de Gantt Presupuesto	Primarias y secundarias

Fuente. Elaboración propia

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Plan de Negocio

Con el fin de estructurar la idea de negocio se requiere que está sea plasmada en un documento formal donde se describa el paso a paso que debe seguir dicha idea de negocio. Por definición un plan de negocios es:

“Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para,

utilizando los recursos de que se disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro” (Díaz De Santos, 1994, p. 62)

Actualmente en el mundo de los negocios, especialmente en los proyectos de inversión, es común escuchar que el plan de negocios es el documento de entrada para poner en marcha la implementación de la idea, de ahí su importancia y utilidad, pues de este se deriva por ejemplo el financiamiento si la idea de negocio lo requiere. El documento describe las condiciones de la estructura, la magnitud y el alcance visto desde varios estudios, pues este asegura al inversionista o al financiador el conocimiento del negocio desde una visión general y detallada de la idea asegurando la posibilidad de éxito, como signo de confianza por parte de los mismos, ya que este permite, según Viniegra (2007):

- Ser la “maqueta” de visualización de la propuesta del negocio
- Ser la guía para la toma de decisiones en caso de emprendimiento
- Desde el punto de vista del inversionista o entidad de financiamiento analizar la propuesta al detalle
- Conocer el detalle del producto o servicio que se estaría ofreciendo y lo más importante quien estaría dispuesto a adquirirlo
- Los riesgos asociados al negocio y si un inversionista o entidad de financiamiento estaría dispuesto a asumirlos
- El panorama general del análisis financiero a través del análisis
- Ofrecer confianza y certidumbre sobre la propuesta que se está presentado

Por su parte Naveros y Cabrerizo (2009), aseguran que a través de un plan de negocios si se plasma con el máximo detalle posible permite al inversionista hacerse un mapa mental de lo que sería la empresa, el mercado al cual se dirigiría, las estrategias que se utilizarían para penetrar el mercado, así como la competencia con la que la empresa se encontraría en este, el detalle para el logro de sus fines u objetivos como negocio, los recursos financieros que se van a utilizar y con los cuales operaría el negocio y las instalaciones y equipo que se necesitan para la ejecución del mismo. La utilidad en la implementación de un plan de negocio se enmarca en cuatro herramientas:

1. Diseño: a través de este el inversionista se hace una idea mental para darle forma real.
2. Reflexión: porque permite comparar lo que en algún momento se escribió en un documento y lo que realmente está pasando cuando se pone en marcha la idea de negocio.
3. Comunicación: ya que sirve de guía para definir los diferentes aspectos de la empresa, tales como responsabilidades de los socios y roles dentro del negocio.
4. Marketing: porque es el documento que vende la idea que se quisiera materializar, como herramienta de presentación para nuevos socios, solicitud de créditos, para la captura de nuevos clientes e incluso para contactar a los proveedores.

1.5.2 Estructura de un plan de negocio

Diaz de Santos (1994) difiere de la estructura anteriormente mencionada, pues para este grupo de escritores la estructura de un plan de negocio debería estar encaminada a cinco apartados en el cual se busque definir un proceso progresivo, cuya secuencia uniforme determine la viabilidad del proyecto. Estos cinco apartados son los siguientes:

1. Misión de la empresa, la cual busca dar respuesta a cuestionar la existencia de la empresa y a su propósito o finalidad

2. Objetivos, que están relacionados con el resultado de la gestión de la empresa y que responde a lo que pretende como organización en el mercado
3. Análisis DOFA, que como se mencionó anteriormente busca identificar aquellos obstáculos que se interponen para el logro del objetivo y aquellos aspectos positivos que fortalecen el plan de negocio
4. Planes de acción, que están relacionados con aquellas actividades por las cuales se va a lograr alcanzar los objetivos establecidos
5. Presupuestos, que define los recursos necesarios para la puesta en marcha de la idea de negocio.

Sin embargo, referenciando autores un poco más recientes, se evidencia como la estructura cambia de una época a otra, la propuesta que acaba de ser descrita está enfocada a una visión general de los aspectos más relevantes del plan, pero no menciona el detalle de los estudios que se deben realizar para un plan más estructurado visto y analizado desde los diferentes aspectos que lo componen. De ahí que según Naveros y Cabrerizo (2009) un plan de negocios además de cumplir con un lenguaje claro y preciso, debe estar tan completo como sea necesario, pues entre más preciso sea, el lector puede darse una idea mental de lo que sería el futuro del negocio, como ya se ha dicho a lo largo de este documento, el plan de negocios es la “carta de presentación” ante terceros, por lo cual se recomienda que contenga la siguiente estructura:

1. Introducción: en este apartado se brinda al lector una visión general de lo que contiene el documento plan de negocio, el cual deberá comenzar con el nombre de la empresa y el título del negocio que se desea emprender. Esta primera parte debe resultar interesante para el lector, de manera que sea atractiva para que incite el análisis y la posterior creación de la empresa. En este apartado se debe definir el producto o servicio que se desea ofrecer al mercado, sus principales características y funciones o beneficios, argumentando el segmento al que va dirigido, con lo cual se busca que el inversionista fácilmente pueda identificar, a grosso modo, en que va a consistir la idea de negocio.

2. Estudio de mercado: en esta parte del documento se debe definir las características del mercado, indicando a qué mercado va dirigido, cuáles son las características, cómo ha sido el comportamiento histórico. Así mismo este estudio se compone de dos análisis:
 - Interno: este describe las características personales, positivas y negativas, las técnicas, experiencia relacionada con la actividad económica de la empresa, así como la capacidad de gestionar recursos en la empresa necesarios para su funcionamiento y las ventajas y desventajas del producto comparado con la competencia.
 - Externo: descripción de los factores demográficos, económicos, jurídicos, socioculturales y tecnológicos de cara a la puesta en marcha del producto, visto desde el macroentorno. En cuanto al microentorno se identifican los clientes, es decir, el perfil del mercado objetivo tratando de desagregar lo más detalladamente posible los aspectos que le identifican, tales como edad, género, recursos económicos, productos que más consumen, etc. También es importante destacar que en este aspecto se deben identificar los proveedores y la competencia.
 - DOFA: bajo una representación gráfica se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proyecto, con el fin de evaluar los riesgos de emprender el negocio.
3. Plan comercial o de marketing: en cuanto al plan comercial se describen el conjunto de actividades relacionadas con la comunicación y comercialización del producto o servicio que se busca ofrecer. En este apartado es importante mencionar aspectos tales como los mercados en los cuales incursionaría la empresa, la oferta de comunicación más conveniente para la difusión del producto, las estrategias de comercialización (publicidad) y el plan de disponibilidad del producto en el mercado que se desea ofrecer.
4. Plan de producción: en este apartado del documento se incluyen los aspectos técnicos relacionados con el proceso productivo del bien o servicio que se va a ofrecer, en él se

detallan los aspectos relacionados con la localización geográfica de la empresa, la descripción del terreno y la distribución de las áreas que componen la empresa, los sistemas de distribución, la proximidad con los clientes y proveedor de materia prima o materiales necesarios para la fabricación del producto, la disponibilidad de mano de obra y la descripción del proceso productivo.

5. Organización y recursos humanos: aquí se describe el detalle del personal que se requiere para la puesta en marcha de la idea de negocio y se hace un análisis y evaluación del perfil que se requiere, así como también de los costos que dicha contratación implica y los procesos de selección.
6. Plan económico – financiero: en este apartado, descrito como el más importante para el inversionista, se detalla los aspectos relacionados con el plan económico y financiero de la empresa, esto es los recursos financieros que necesitaría la empresa para operar y que está representado en ingresos, gastos y beneficios para el inversionista.
7. Valoración final: en este apartado se define la viabilidad del proyecto de inversión bajo tres aspectos la viabilidad técnica, estratégica y financiera.

1.5.3 Planeación estratégica de un negocio

El plan de negocios refleja el marco estratégico del emprendimiento. El proceso mediante el cual se busca alcanzar los propósitos u objetivos a través de un sistema, que como ya se definido en apartados anteriores combina una serie de pasos que están relacionados con la entrada, el proceso y la salida, consiste en planificar y visualizar a través de una herramienta administrativa que permita guiar el futuro del negocio. Tal como lo menciona al respecto Álvarez (2006) el propósito de un plan estratégico es diseñar e implantar objetivos y estrategias para contribuir a la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más agresivo, el cual está relacionado con la misión, visión y objetivos del negocio.

1.5.3.1 Misión del Negocio

La misión del negocio es la “razón de ser de la empresa”. En ella a través de un párrafo, responde a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuál es el propósito de haber creado la organización?, la cual refleja no solo la filosofía de la empresa que se quiere constituir sino las expectativas frente a su funcionamiento (Álvarez, 2006, pp. 35-36).

1.5.3.2 Visión del Negocio

Si la misión del negocio describe el ahora, la visión está relacionada con el futuro, la aspiración o el sueño al que puede llegar la organización, según lo establece Álvarez (2006). Las preguntas a las que debe responder este párrafo deben responder:

1. ¿A qué aspiración espera llegar la organización?
2. ¿En qué mercado se visualiza la organización en el futuro?
3. ¿Los accionistas se sentirían satisfechos si se logrará?
4. ¿Cuál es el sueño al que quiere llegar la organización?
5. ¿Qué acciones se requiere para lograrlo?

1.5.3.3 Objetivos del Negocio

Según Álvarez (2006) los objetivos están relacionados directamente con los resultados más importantes para la empresa, las metas que se visualizan previamente en la planeación estratégica del negocio y que tienen relación con la satisfacción de los clientes, los colaboradores y por supuesto los inversionistas. Al respecto, el autor propone evaluar los objetivos según la escala de contribución al plan estratégico de la organización, es decir, evaluar los objetivos a través de su cumplimiento y organizarlos en orden de importancia, con lo cual se buscaría desechar aquellos que no contribuyen positivamente al negocio, sin restar importancia a los que verdaderamente son significativos.

1.6 Estudios del plan de negocios

1.6.1 Análisis de mercado

En un plan de negocios, quizás el estudio más importante por desarrollar sea el análisis de mercado, ya que de este se deriva no solo la preparación, sino la evaluación del negocio, siendo estas dos las etapas de este estudio (Orjuela & Sandoval, 2002). La preparación se basa en el proceso de definir las características que influyen en lo que será el futuro del negocio, mientras que la evaluación es un proceso mucho más largo y de cuidado que define el entorno del proyecto, la demanda, la oferta, el marketing, el precio, los canales de distribución, entre otros; por lo cual es el punto de partida para iniciar con los demás estudios que componen el plan de negocio.

El estudio de mercado define el contexto donde llegarán los productos que genera el proyecto, con el propósito de darle una idea al inversionista del nivel de aceptación del público cuando el producto sea colocado en el mercado, es decir, en este análisis es donde se verifican los potenciales de consumo existentes en el mercado. (Rosales, 2005, pág. 90)

Objetivos:

Tal como se mencionó el Estudio de Mercado es el punto de partida para un plan de negocio donde se busca:

- Desde el punto de vista del consumidor detectar y medir las necesidades – actuales y futuras – de consumir un bien o un servicio así como las posibilidades del proyecto de satisfacer en forma total o parcial esas necesidades, por medio de la colocación de diversas cantidades de productos (Rosales, 2005, págs. 90-91)
- Desde el punto de vista de la competencia estudiar los competidores que forman parte de la industria a la que se va a ingresar (Orjuela & Sandoval, 2002, pág. 11).
- Desde el punto de vista del mercado, definir la tarifa o el mejor precio al cual ofrecer el servicio o vender el producto (Orjuela & Sandoval, 2002, pág. 11).

- Desde el punto de vista de la comercialización determinar los mecanismos por medio de los cuales se comercializará la producción del proyecto (Rosales, 2005, págs. 90-91)
- Desde el punto de vista de la plaza, estructurar el plan de venta o un plan de prestación del servicio de los bienes o servicios que se producirán con el proyecto y determinar la estrategia de mercado a seguir, considerando el entorno interno (fortalezas y debilidades) y el externo (oportunidades y riesgos), que permita asegurar el éxito del proyecto en el mercado meta (Rosales, 2005, págs. 90-91)

Actividades:

Para Orjuela y Sandoval (2002) existen cinco pasos claves para la definición del plan o estudio de mercado que están encaminados a definir el problema, identificar las necesidades y las fuentes de información tanto primarias como secundarias, diseñar el plan de recopilación de esa información, buscar la herramienta para el tratamiento de los datos y generar los resultados que permitan llevar a cabo los demás análisis.

Herramientas:

Según Brookins (s.f.) las herramientas de un estudio de mercado son de gran importancia si de planes de negocio se trata, debido a que este delimita el segmento objetivo con el que se quiere trabajar para comercializar el producto en el mercado, entre las herramientas se encuentran:

- Encuestas: es una de las herramientas más utilizadas ya que permite la recolección de información de la fuente primaria y determinar los gustos de los potenciales consumidores.
- Entrevistas individuales: estas pueden manejarse por teléfono o través de las redes sociales, y al igual que las encuestas juegan un papel importante, porque gracias a ellas permite identificar la diversidad de opiniones acerca de un producto.

- Grupos focales: esta herramienta determina el mensaje de comercialización más eficaz para enviar a los clientes potenciales, seleccionar sabores para los productos a producir, seleccionar el empaque del producto, el precio de venta, e incluso plantear estrategias para la recordación de marca entre los consumidores.
- Blogs y redes sociales: esta herramienta se asemeja a las entrevistas, pues en ella los consumidores pueden dejar sus opiniones acerca del producto que quisieran consumir, así como las tendencias en sabores y demás.

1.6.2 Análisis Técnico y Operativo

En el análisis del estudio técnico operativo también conocido como el estudio de ingeniería del proyecto, busca determinar los procesos no solo para la producción del producto sino para generar valor en el mercado, que lo diferencie de la competencia. En este estudio se contemplan aspectos tales como la maquinaria, los espacios, el capital humano y todos aquellos recursos necesarios para la fabricación del producto. Hacen parte de este estudio tres etapas fundamentales: i) Descripción de los procesos, ii) Definición de tiempos y operaciones y iii) La determinación de los recursos. (Sarmiento, 2001)

Según Nassir y Sapag (2003), el estudio técnico es la herramienta por la cual operativamente se determina la viabilidad del proyecto, pues su objetivo es proporcionar información acerca del monto de la inversión y los costos de la operación para la puesta en marcha del proyecto. Entre los objetivos de este estudio se destaca principalmente la determinación de la función de producción, con la cual de acuerdo con Rosales (2005, pp. 115) permiten entre otros proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir el bien u ofrecer el servicio, verificar la factibilidad técnica de cada una de las opciones tecnológicas propuestas, identificar las maquinarias, los equipos y las instalaciones requeridas por el proyecto y estimar de manera general los costos de inversión, los costos de operación y el capital de trabajo que se necesita. De ahí que al final del ejercicio los resultados estarán encaminados a la determinación de la localización más óptima para el negocio, los

requerimientos tanto de infraestructura, materiales como el recurso humano para producir el producto que se desea comercializar (Nassir & Sapag Chain, 2003). Miguel (s.f.) por su parte coincide en que la determinación de la función de producción permite dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cuánto, dónde, cómo y con qué producirá la empresa?.

Para Gutiérrez y Llanos (s.f.) la realización del estudio técnico permite determinar la manera más eficiente y eficaz para optimizar los recursos en el proceso de producción, pues es en este donde se determinan las alternativas y condiciones de operación tanto en el recurso físico como humano, para ello se debe:

1. Definir el producto; desde el estudio de mercado, las especificaciones técnicas y las características propias que lo van a diferenciar de los demás
2. Identificar el proceso de producción y con ello la maquinaria y el equipo necesario para operar
3. Determinar la ubicación, la capacidad de la planta y su distribución, con el fin de hacer eficiente el proceso
4. Programar la producción, este deberá establecerse para un plazo medio de producción de cinco o seis años, o de acuerdo a las necesidades del mercado. En esta actividad se deben tener en cuenta los requerimientos de insumos, servicios y mano de obra
5. Determinar las características físicas del proyecto, es decir, la infraestructura necesaria, prever espacio para ampliaciones y distribuir la planta de acuerdo al negocio

En cuanto a las herramientas Rosales (2005) propone:

- Determinar el tamaño de la demanda, con el fin de estimar el potencial de producción, el tamaño de la planta y la localización

- Realizar en detalle la descripción del producto que se va a producir o fabricar
- Hacer un bosquejo del proceso de producción
- Identificar los insumos y suministros del proyecto
- Identificar la maquinaria y equipo necesario para la realización del mismo

1.6.3 Análisis Administrativo

El estudio administrativo es aquel que proporciona según López, Aceves, Pellat y Puerta (s.f.) las herramientas para la administración del proyecto; en este se incluyen la planeación estratégica, los objetivos de la empresa, se define el organigrama y la planeación de los recursos humanos con el fin de alinearlos con los objetivos estratégicos del proyecto; adicional se incluyen los aspectos legales en la legislación laboral para el desarrollo de las actividades. En este sentido para Orjuela y Sandoval (2003) este tipo de estudios entrega información acerca de la estructura necesaria para adaptar el negocio, es decir, es el que determina no solo el personal administrativo necesario para la gestión al interior de la empresa, sino los sistemas de información tales como los inventarios, la contabilidad, y las ventas, así como la prevención de riesgos y la determinación de las actividades que se realizarán dentro y fuera de la empresa (tercerización).

Objetivo:

“Realizar un análisis que permita obtener la información pertinente para la determinación de los aspectos organizacionales de un proyecto, los procedimientos administrativos, aspectos legales, laborales, fiscales y ecológicos” (López, Nereida, Pellat, & Puerta, s.f)

Actividades:

1. Definir la planeación estratégica, la cual identifica el ahora y el futuro del proyecto. En esta se definen:

- Misión
 - Visión
 - Objetivos
 - Políticas: estas definen el área de trabajo para tomar decisiones, enmarcadas en los lineamientos del proyecto
 - Estrategias: está relacionado con el programa de acción y los esfuerzos para el alcance de los objetivos que se han establecido en el proyecto
 - Valores: estos representan convicciones filosóficas de los administradores los cuales dirigen los objetivos del proyecto y los planes para lograr el éxito del mismo
 - Análisis FODA: representa una herramienta muy útil para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
2. Definir el organigrama de la organización: estos representan los cargos que tienen las personas que trabajarían en la empresa, en este se definen los perfiles, la autoridad y la responsabilidad en cada uno de los niveles jerárquicos que se establezcan en la compañía. Del tipo de estructura que defina la empresa Morales (2010) precisa que depende su funcionamiento, estos pueden ser:
- Estructura funcional: la cual agrupa a las personas de acuerdo a su función, lo cual permite llegar a economías de escala en la empresa y eliminar la duplicidad de funciones
 - Estructura divisional: cuando se trata de división por departamentos y cada cual trabaja un tema específico a cargo de un administrador de área.

- Estructura matricial: cuando se combina la estructura funcional con la divisional, pero su característica principal es que los empleados tienden a tener dos jefes, a saber, el gerente del departamento funcional y los gerentes del proyecto. Este tipo de estructura permite la alineación de todos los proyectos de la compañía porque agrupa los procesos.
3. Planificar el recurso humano: básicamente responde a las preguntas: ¿Cuántas personas se requieren para la operación? Y ¿Qué habilidades específicas se requieren para cada puesto de trabajo? López, et al. (s.f.) menciona los siguientes métodos para planificar el recurso humano:
- Reclutamiento: esta herramienta consiste en proveer a la empresa de una cantidad suficiente de candidatos para escoger entre ellos el mejor equipo humano que se acomode a las necesidades y requisitos de operación de la empresa
 - Selección de personal: se trata de la elección de la persona idónea para el puesto adecuado y al costo adecuado.
 - Capacitación y desarrollo: este aspecto busca mantener y desarrollar las capacidades de los trabajadores con el fin de que realicen las actividades eficiente y eficazmente.
4. Marco legal: hace referencia al tipo de persona al que pertenece la compañía, es decir, si se establece como persona natural o persona jurídica.
5. Marco fiscal: se trata del registro ante las entidades públicas, para que la empresa cumpla con la legislación establecida en el país donde operara.
6. Aspecto laboral: en esta se definen los aspectos relacionados con la relación patrón trabajador, el cual considera un contrato de trabajo en el cual se define los aspectos relacionados con el pago de un salario y horario de trabajo, entre otros; y el reglamento

de trabajo, el cual hace referencia a las normas para lograr la disciplina en los trabajadores.

1.6.4 Análisis Jurídico Legal

Para muchos el estudio legal no es de importancia en la evaluación de proyectos. Sin embargo, el no realizarlo podría traer consecuencias no solo penales sino también económicas, pues específicamente este tipo de estudios ayuda a determinar la estructura organizacional más óptima y los planes de trabajo de acuerdo a las leyes del país, es decir, las implicaciones técnicas y económicas que se deriven del incumplimiento de las normas (Morales, 2010).

“El estudio jurídico legal comprende el análisis de las normas, reglamentos y regulaciones vigentes que afectan la constitución y posterior funcionamiento de la empresa” (Hamilton & Pezo, 2005, pág. 70)

Los objetivos del estudio legal están encaminados hacia la determinación de la viabilidad legal, es decir, la determinación de las normas o leyes que quizá puedan interrumpir la actividad económica de la empresa (Morales, 2010c). Así como la definición de la forma jurídica de la empresa (Hamilton & Pezo, 2005, pág. 70)

Aspectos del Estudio Legal

En este estudio se analizan los siguientes aspectos (Hamilton & Pezo, 2005):

- Constitución legal de la empresa: este es quizá uno de los pasos más importantes para la puesta en marcha de la empresa, ya que define no solo el poder y responsabilidad del empresario, sino una vez ya establecida la organización, el financiamiento para la puesta en marcha, la capacidad económica y el volumen de aportes tanto propios como ajenos y el grado de control que va a tener cada uno de los socios dentro de la empresa.

- Régimen tributario: cada una de las formas jurídicas tiene régimen tributario particular, que de no cumplirse conllevan a sanciones en el país donde se establezca la empresa.
- Licencias y autorizaciones: en este aspecto se investiga que tipo de licencias y autorizaciones son necesarias para la puesta en marcha del proyecto
- Patentes y marcas: hace referencia a aquellos productos patentados, que deben adquirir autorización para ser utilizados, así como también el registro de la marca de la empresa y todo lo relacionado con derechos de autor.

Herramientas:

- El método que se utiliza para definir el estudio jurídico legal, es el de investigación en el cual, mediante asesoría, los gobiernos proporcionan información acerca de los requisitos que debe tener en cuenta para constituir la empresa y los aspectos relacionados con la puesta en marcha (Hamilton & Pezo, 2005).

1.6.5 Análisis Financiero

El análisis financiero es de suma importancia si de proyectos de inversión se trata, debido a que es finalmente el que determina la viabilidad del negocio.

“El estudio financiero está integrado por elementos cuantitativos que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, en ellos se integra el comportamiento de la operaciones necesarias para que una empresa marche, visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo. De ahí la importancia que al iniciar cualquiera idea de proyecto o negocio contemple las variables que intervienen en el desarrollo e implementación, considerando el costo efectivo que conlleva el operar el proyecto en términos financieros que implica el costo de capital de trabajo, adquisiciones de activo fijo y gastos pre operativo hasta obtener los indicadores financieros en los Estados

Financieros como son: El Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo” (González, y otros, s.f, pág. 1)

El análisis financiero, según lo indica la Cámara de Comercio de Medellín (s.f), permite conocer el pasado, presente y futuro de una organización, en relación a sus finanzas y manejo económico.

Objetivo:

- Determinar la viabilidad financiera del proyecto, la forma de financiamiento y las condiciones para operar, así como monitorear el desempeño financiero de la empresa

Actividades:

González, et al (s.f.) define los siguientes pasos para determinar el estudio financiero de un proyecto:

1. Tener claro la idea de negocio
2. Antes de realizar el estudio financiero, se debe hacer un análisis del mercado con el fin de determinar la potencial demanda y el nicho de mercado al que va a dirigirse
3. Se debe realizar el estudio técnico para determinar los costos de producción del producto
4. Finalmente se debe realizar el estudio financiero para determinar de manera cuantitativa y monetaria el costo de operación del proyecto y así una vez obtenidos los resultados evaluar la rentabilidad del proyecto y la recuperación de la inversión en el tiempo.

Herramientas:

Hay una serie de herramientas mínimas que deben ser contempladas en el plan financiero. Entre ellos, las proyecciones del flujo de caja, el estado de resultados y el balance general.

Se requiere adicionalmente, según González, et al (s. f.), determinar la inversión requerida y la forma de financiamiento (capital propio, inversionistas, entidades financieras, etc.). La inversión requerida puede agruparse en:

- Capital de trabajo: Dinero que se requiere para comenzar a producir, la cual está determinada por la inversión en activos corrientes: efectivo inicial, inventario y cuentas por cobrar. Dicha inversión deberá garantizar la disponibilidad de recursos durante la operación.
- Activos fijos: compra de maquinaria, equipo, muebles y enseres, edificios y terrenos
- Gastos preoperativos: son las inversiones que constituyen servicios o derechos adquiridos para la puesta en marcha del proyecto; hacen parte de estos los gastos de organización, las patentes, licencias y capacitaciones.

Para la estimación de los flujos de caja por cada periodo se hace necesario conocer la vida útil del proyecto, los ingresos y egresos, la depreciación y si es necesario una inversión adicional al proyecto, así como el financiamiento, la disponibilidad de los recursos y la tasa interna de retorno de la inversión.

Diversos autores indican que se deberían proyectar al menos entre 3 y 5 años, y se debería mostrar como mínimo un año después de alcanzado el punto de equilibrio. Respecto a la presentación, se recomienda que las cifras se muestren de manera trimestral o mensual para los dos primeros años. Dicha presentación lo que pretende es procurar mostrar el periodo de recuperación y conocer el comportamiento iniciando el proyecto, bajo el entendido de que en los primeros meses se presentan las mayores erogaciones.

Balance general:

Este estado se caracteriza por ser estático; refleja la situación financiera de la empresa en una fecha específica, muestra la distribución de activos, la estructura del negocio (activos fijos o corrientes).

En él se muestra el resumen de Activos, Pasivos y Patrimonio; “los activos son todos aquellos bienes y derechos de la compañía susceptibles de ser valorados económicamente” (Cámara de Comercio de Medellín, s. f.); las cuentas del pasivo representan todas las obligaciones o deudas de la empresa con terceros y el patrimonio hace referencia a los recursos de los socios, corresponde a la diferencia entre los activos y los pasivos.

ACTIVOS = PASIVOS + PATRIMONIO

Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados:

Como se mencionó anteriormente este estado es una foto de un periodo específico, se compone de los siguientes elementos:

- Ingresos: estos provienen de las ventas de la empresa, sean estas nacionales, internacionales, de crédito o contado.
- Egresos: estos se diferencian en costos y gastos. Los primeros son un desembolso de dinero el cual se espera un beneficio, mientras que los segundos son un desembolso cuyo beneficio ya se obtuvo con anterioridad.
- Gastos de depreciación: se justifica en el desgaste de los activos fijos.
- Gastos de amortización de diferidos: desembolsos que no constituyen ni capital de trabajo, ni activos fijos, pero que son indispensables para arrancar el proyecto, ejemplo de estos son gastos de investigación.
- Gastos financieros: son los intereses que debe pagar la empresa por la financiación.

- Impuestos: corresponden al pago de impuestos y se deriva de la utilidad antes de impuestos.

Fuerzas de Porter

Figura 1. Diagrama de las Fuerzas de Porter



Fuente: (5 Fuerzas de Porter, 2018)

Las cinco fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa (2016) describe a través de las cinco fuerzas creadas por Michael Porter una herramienta para calcular la rentabilidad de una empresa viendo una proyección del futuro, donde las cinco fuerzas actualmente son un modelo de gestión que comprende por medio de un estudio de la industria realizado por Michael Porter en su momento un análisis de cómo está posicionada la empresa con base en otra, entre otras la estrategia competitiva y la determinación de la rentabilidad en el mercado a largo plazo. La figura 2 describe el diagrama de las cinco fuerzas:

1. La posibilidad de amenaza de otros competidores: busca detectar las empresas que tengan las mismas características o productos similares en el mercado, para identificar barreras a

la entrada, tales como economías de escala, diferenciación, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución, ventajas de los costos independientes.

2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores: este tipo de fuerza proporciona a los proveedores las herramientas para alcanzar el objetivo de la empresa.
3. La capacidad para negociar con los compradores y de las personas que lo van consumir una sola vez: busca analizar los pro y contra de tener sustitutos en el mercado, los costos en la adquisición del producto comparado con la competencia y las exigencias en el manejo de los precios.
4. Amenaza de ingresos por productos secundarios: esta fuerza analiza los problemas que el producto puede tener en el mercado en cuanto a encontrar más sustitutos a precios favorables, lo que hace que la empresa tenga que bajar sus precios y por ende esto se traduzca en una reducción de los ingresos de la empresa.
5. La rivalidad entre los competidores: esta fuerza se presenta cuando existe una directa competencia con otras empresas de la misma industria que dan como resultado una gran cantidad de oferentes frente a una demanda escasa, un crecimiento de la industria mucho más lenta, que los costos sean muy elevados, que el producto no llegue a los clientes, costos más elevados por estrategias sofisticadas, saturación de mercado y competidores muy diversos.

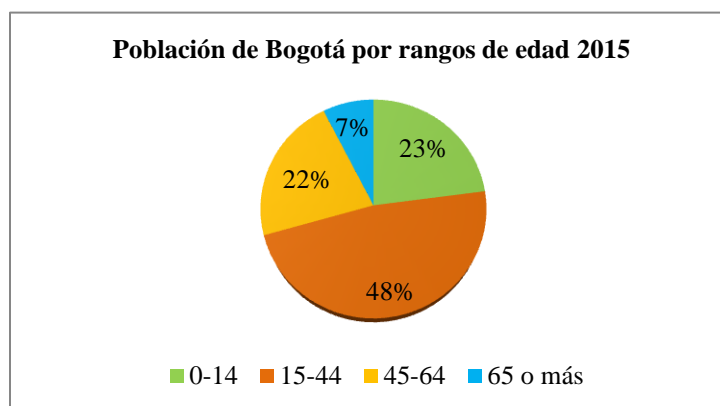
1.7 Marco Referencial

1.7.1 Características de la ciudad de Bogotá

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2015a), la ciudad es el sexto centro de población en América Latina, contaba 7.878.783 habitantes para el año 2015, según cifras del

Departamento Nacional de Planeación (2015), compuesto en un 48,4% por hombres y el 51,6% de mujeres; de los cuales el 48% de la población se encontraban entre 15 y 44 años de edad, el 23% entre 0 y 14, el 22% entre 45 y 64 años y tan solo el 7% mayor a 65 años; tal como se muestra en el gráfico 1.

Gráfica 1. Porcentaje de habitantes de Bogotá por rangos de edad 2015

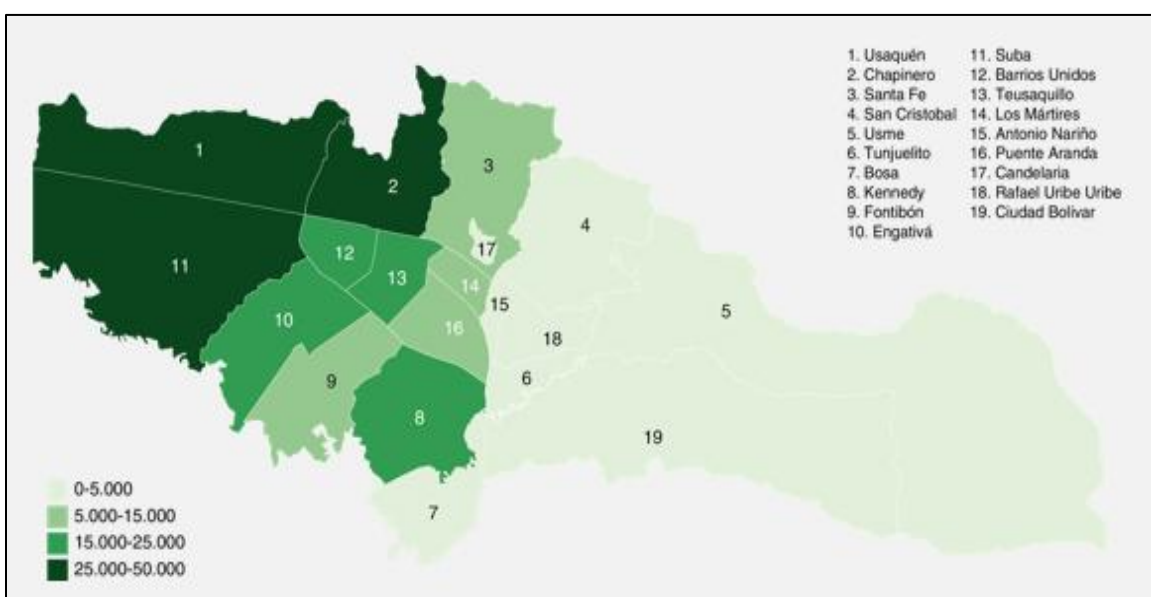


Fuente: (DANE-Secretaría Distrital de PlaneaciónSDP, 2007).

La creación de empresas y el desarrollo de las diferentes actividades que hacen de la ciudad un lugar atractivo para la inversión, emplea a cerca de cuatro millones de personas, lo que la ubica como el mayor mercado laboral del país (Secretaría Distrital de Planeación, 2014). Para febrero de 2017, según la gran encuesta integrada de hogares, la tasa de desempleo se ubicó en el 10,3% manteniendo la estacionalidad del mes con respecto al año 2016 (Departamento Nacional de Planeación, 2017). Al respecto, Bogotá se considera la región más competitiva del país, ya que aporta el 24% del PIB nacional, es la cuarta ciudad en América Latina para el desarrollo de negocios y la cuarta más atractiva para la inversión. En cuanto a su estructura productiva y empresarial, el 77% de los servicios se concentran en actividades financieras, inmobiliarias, servicios sociales, comunales y personales, comercio, transporte y telecomunicaciones; mientras que el 23% es generado por actividades relacionadas con la industria, la construcción y las actividades agropecuarias. Por otro lado, Bogotá es la región donde se crean más empresas al año, donde el 86% son microempresas, el 13% pymes y tan solo el 1% grandes empresas. Sin embargo, a pesar de esto es en la capital donde se concentran el mayor número de medianas y grandes empresas del país (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

Según cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá, citado por Valencia (2016) el número de empresas registradas para el año 2015 se incrementó en un 8,8% con respecto al año 2014, es decir, 272.962 empresas. Las localidades con mayor número de registros mercantiles de empresas fueron: Usaquén (14,7%), Chapinero (17%) y Suba (12,3%); mientras que Santa Fe registró para ese mismo año entre 5.000 y 15.000 registros mercantiles, un dato considerable por ser parte del centro de la ciudad, tal como se evidencia en el Gráfico 2, con la proporción de empresas registradas por localidades en Bogotá, 2015.

Gráfica 2. Empresas Registradas por localidades en Bogotá, 2015



Fuente: (Valencia M. , 2016)

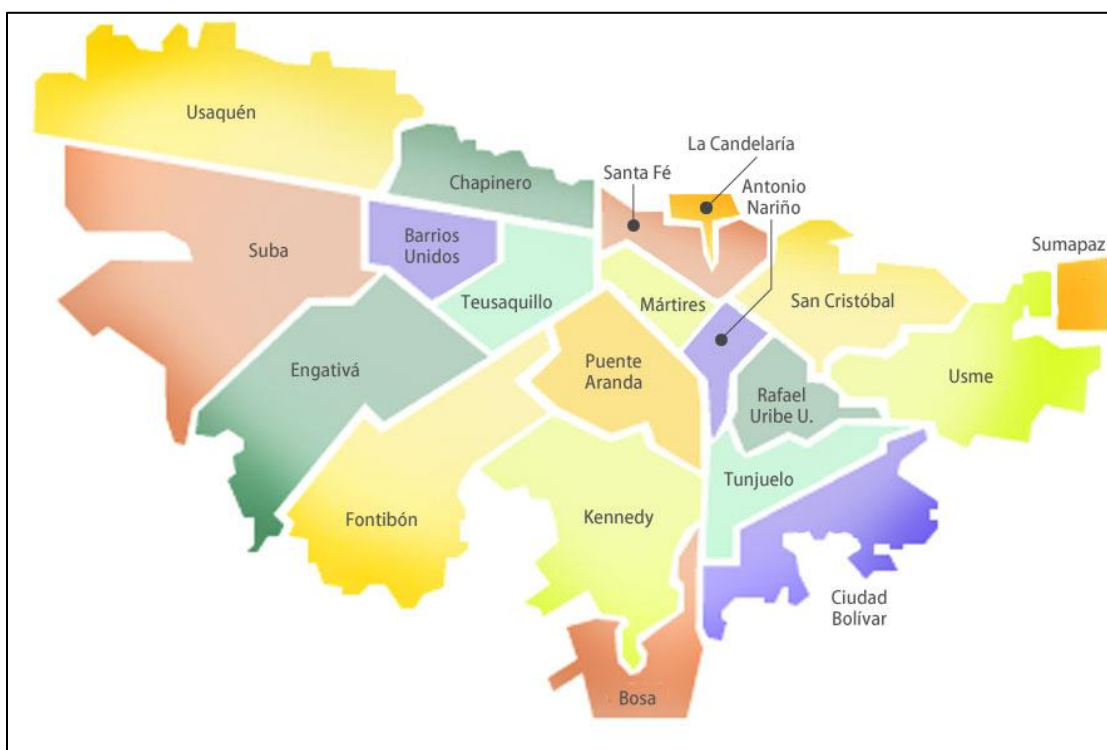
Es importante destacar que la población ocupada, o las personas económicamente activas, son todas aquellas que por lo menos trabajaron una hora a la semana y recibieron remuneración alguna por el trabajo realizado, según lo indicado por la Alcaldía Mayor de Bogotá (2013). Para efectos del presente plan de negocio y la segmentación del mercado objetivo, se toma en cuenta la población ocupada de la ciudad de Bogotá, laborando en el Centro Internacional, en la localidad Santa Fé. La ciudad de Bogotá, como se ha dicho a lo largo de este apartado, es la región con los mayores índices de ocupación del país y crecimiento empresarial, y cuenta

además, con uno de los poderes adquisitivos más altos del país. Lo cual, al sumarse a la ubicación del proyecto en la localidad Santa Fe, considerada uno de los centros empresariales más importantes de la ciudad, hace del emprendimiento, uno muy atractivo.

1.7.2 Localidad de Santa Fe

La localidad de Santa Fe está ubicada en el centro de la ciudad de Bogotá, con una extensión de 4.517 hectáreas, limita al norte con Chapinero, al sur con San Cristóbal y Antonio Nariño, al oriente con el municipio de Choachi y al occidente con las localidades de los Mártires y Teusaquillo (Gráfico 3 Localidades de Bogotá).

Gráfica 3. Localidades de Bogotá



Fuente: (Radiosantafe.com, 2016)

En cuanto a la estructura de la población según el Secretaria de Planeación (2015), la localidad de Santa Fe alberga aproximadamente a 110.053 habitantes de los cuales el 50,4% son hombres y el 49,6% mujeres; cerca del 60% de los habitantes se ubican entre 20 y 64 años de

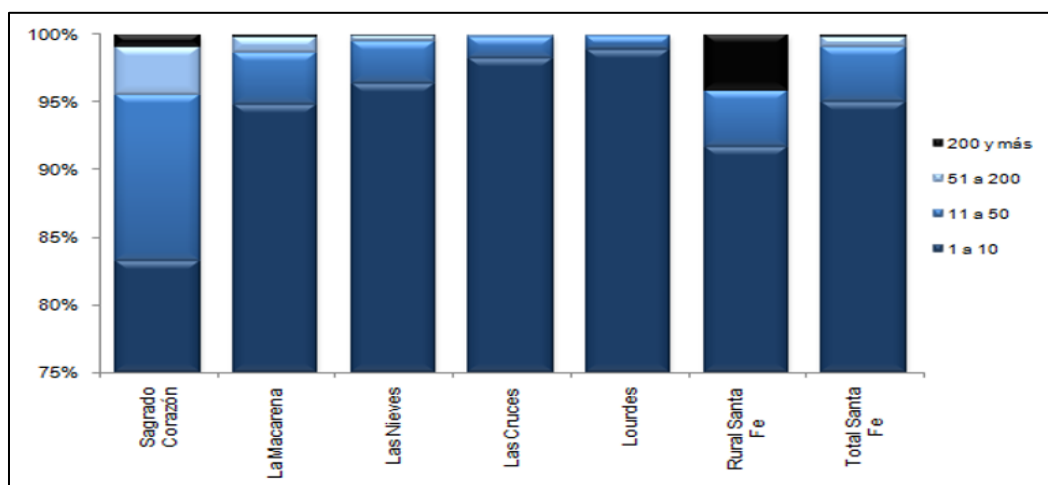
edad y el 82,1% es considerada población en edad de trabajar (DANE, Censo General, 2005). Por otro lado, el poder adquisitivo de la localidad:

De un total de 30.274 hogares, el 35,8% (10.836 hogares) afirman que sus ingresos no alcanzan para cubrir los gastos mínimos, el 50,5% (15.284 hogares) dicen que sus ingresos sólo alcanzan para cubrir los gastos mínimos y el 13,5% (4.090 hogares) reportan que sus ingresos cubren más que los gastos mínimos. (Encuesta de Calidad de Vida 2007, citada por la Alcaldía Mayor de Bogotá).

En cuanto a la estructura física como tal, la localidad de Santa fe cuenta con 78 barrios, una superficie de 568 hectáreas, compuesta no solo por empresas y zonas residenciales, sino también de bienes de interés cultural que hacen de esta zona de la ciudad atractiva para quienes la visitan. Se encuentran en la zona Sagrado Corazón, entre otras, el edificio Ecopetrol, Parque Nacional Olaya Herrera, el Museo Nacional, la Iglesia San Diego, el Centro Internacional, el Planetario Distrital y la Sociedad colombiana de arquitectos. En la Macarena, la iglesia Jesucristo Obrero, la plaza de mercado y la Perseverancia; en las nieves el edificio Colpatria, el museo de arte moderno, el teatro embajador y la iglesia Evangélica; en el sector de la Presbiteriana, se encuentra el teatro México, el auditorio de la Universidad Central, la iglesia de las Nieves, el museo de Oro y el edificio ICFES entre los más destacados; en las cruces se ubica la plaza de mercado y la iglesia Santa Bárbara y finalmente en Lourdes la famosa iglesia Nuestra Señora de Egipto declarada conservación monumental (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2009).

El censo de los establecimientos de comercio que mueven la economía según la actividad, la Alcaldía Mayor de Bogotá (2009c) registra que de los 19.312 establecimientos que se cesaron por el DANE en el año 2005, el 6,6% pertenece a la industria, el 41,2% al comercio, el 44% a servicios y el restante, a otro tipo de actividades económicas que genera la zona; de los cuales se registra que el 95% de estos establecimientos empleó entre 1 y 10 personas, el 4% entre 11 y 50 personas, cifras que se encuentran por encima del promedio de Bogotá. La Gráfica 4 muestra la distribución de las personas ocupadas en los establecimientos de comercio, industria y servicios que se encuentran ubicados en la localidad de Santa Fe por UPZ:

Gráfica 4. Distribución de personas ocupadas según UPZ, 2005



Fuente: (Alcaldía Mayor de Bogotá, Cifras Censo 2005. Santa Fe. Distribución de los establecimientos por escala de personas ocupadas en el mes anterior al censo según UPZ. 2005. , 2009)

Como se evidencia, la zona de Sagrado Corazón tiene la mayor proporción de establecimientos con entre de 11 a 50 empleados (10,3%), de 51 a 200 (51,9%) y mayor a 200 personas (60,6%), lo anterior se explica por el Centro Internacional, un sector atractivo no solo por la diversidad cultural y gastronómica, sino por contar con un sector financiero, empresarial, turístico y residencial consolidado (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2009). Lo anterior, permite emplear a cerca de 29.033 personas en la UPZ Sagrado Corazón, es decir, una participación del 34,4% del total de la localidad, cifra que se estimaba para el año 2005, según el Censo del DANE (2005).

Tabla 2. Promedio de personas empleadas por actividad económica según UPZ, 2005

UPZ	Comercio	Industria	Servicios	Total
91 Sagrado Corazón	1465	475	27093	29033

92 La Macarena	413	192	1450	2055
93 Las Nieves	17410	3075	27393	47878
95 Las Cruces	1386	557	1131	3074
96 Lourdes	643	234	740	1617
903 Rural Santa Fe	665	7	75	747
Total Santa Fé	21982	4540	57882	84404

Fuente: (DANE – Censo General 2005 Cálculos: SIEE – DICE, 2009)

CAPITULO 2

ESTUDIO DE MERCADO

El propósito de este estudio es investigar y analizar el mercado de las ensaladas de frutas y jugos naturales en la ciudad de Bogotá; específicamente en el Centro Internacional y definir una demanda.

2.1 Análisis de mercado

2.1.1 Análisis del sector y tendencias

Como parte de la alimentación diaria, los médicos y especialmente los nutricionistas recomiendan el consumo de frutas en todas las etapas de la vida, es por esta razón que la Asociación Hortifrutícola de Colombia—Asohofrucol, se ha preocupado por incentivar el consumo de frutas y hortalizas en el país, siendo el “Gremio que representa los intereses de los productores de frutas y hortalizas en Colombia” (Asohofrucol, 2015, p. 12). Su labor ha permitido la gestión con el gobierno nacional, logrando adquirir alrededor de 97.000 millones de pesos para invertir en 197 proyectos de investigación, tecnología, comercialización, sistemas de información y capacitaciones para el productor, lo que ha incrementado no solo los cultivos, sino el desarrollo de tecnologías que han permitido aumentar los beneficios económicos para el sector (Asohofrucol, 2015).

Uno de los retos más importantes para este gremio durante los próximos años, será el aumento en el potencial de la oferta por parte de los productores; pues según lo menciona Asohofrucol (2015) el objetivo será incrementar la ingesta de frutas diaria a través de políticas públicas en seguridad alimentaria y nutricional como proyecto bandera del Congreso de la República. Así pues, como fue mencionado por el Gerente de Asohofrucol, Álvaro Ernesto Palacio, Colombia por su ubicación geográfica cuenta con las condiciones climáticas y el suelo

apropiado para garantizar una buena producción de frutas y hortalizas; la dificultad es su distribución, que incrementa los precios al consumidor y muchas veces, las poblaciones alejadas de los puntos de venta, no cuentan con los suficientes recursos económicos para adquirir esta clase de alimentos, aun así, según cifras de la FAO citado por Asohofrucol (2015), el consumo per cápita de frutas y hortalizas paso del 36% al 40% en el último medio siglo. Sin embargo, aún falta trabajar en su consumo, pues las enfermedades tales como la obesidad, que es la segunda causa de mortalidad en el país, los problemas cardiovasculares y el cáncer, están relacionadas con el bajo consumo de frutas y hortalizas. Así mismo, Fernando Ruíz Gómez Viceministro de Salud y la Protección social, asegura que “uno de cada tres colombianos no consume frutas” y quien consume no alcanza a 133 gramos por día, el equivalente a menos de una naranja.

Es por esta razón que el gremio Asohofrucol junto con el Ministerio de Salud y la Protección Social han unido esfuerzos con el fin dar a conocer medidas que permitan, por un lado alertar a la población y por el otro dar a conocer las propiedades nutricionales del consumo de frutas y hortalizas; para ello el Gobierno Nacional ha publicado la guía alimentaria para la población colombiana mayor de dos años, la cual contiene especificaciones de los componentes de las frutas, ya que como lo indica Fernando Ramírez Campos, subdirector del ministerio, la oferta de fruta está muy por debajo de la mitad de la producción que se requiere para alimentar a los 48 millones de habitantes, lo cual va en contra vía de uno de los objetivos de Milenio que es la reducción de la pobreza.

Por su parte el objetivo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, es garantizar la producción de alimentos con el componente de desarrollo sostenible y con ella el posicionamiento de la oferta nacional agropecuaria. Sin embargo, los problemas tales como la seguridad en el campo y la falta de vías de acceso a las poblaciones lejanas son un problema para la sociedad. Como eje fundamental, para garantizar la disponibilidad de alimentos, tendrá que trabajar de manera conjunta el Ministerio y el gobierno nacional, lo que permitirá que los esfuerzos estén encaminados hacia el logro de ese objetivo último de incrementar en el consumo de frutas y hortalizas entre la población colombiana (Asohofrucol, 2015).

2.2 Análisis de la demanda

De cara al análisis de la demanda, para efectos de este estudio se tuvo en cuenta el poder adquisitivo de las personas que conforman la fuerza laboral en el sector, considerados potenciales compradores, pertenecientes a una variedad de empresas de los sectores comercial, industrial y de servicios. Según la Secretaria Distrital de Planeación (2009), para el censo del 2005 se encontraban en el sector cerca de 19.312 establecimientos económicos, de los cuales el 6,6% se dedicaban a la industria, el 41,2% al comercio, el 44% a servicios y el restante a otro tipo de actividades. De ahí que el sector de Sagrado Corazón sea el de mayor ocupación en establecimientos de servicio y comercio y que a su vez emplee la mayor cantidad de personas. De las 76.711 personas en edad de trabajar en la localidad de Santa Fe, 37.521 estuvieron ocupadas en la última encuesta realizada de Calidad de Vida en el año 2007. A su vez según esta encuesta, el 77,4% se encontraba vinculado con un tipo de contrato indefinido o permanente, mientras el 20,9% tenía en el sector un trabajo ocasional y tan solo el 1,7% tenía un trabajo estacional. Lo anterior indica no solamente que la población objetivo evidencia índices de estabilidad laboral, sino que cuenta con poder adquisitivo para el consumo de diferentes productos.

Según la Alcaldía Mayor de Bogotá (2012), en general el fenómeno urbano de Bogotá, del consumo de alimentos resultado de los hábitos de trabajo, dan como resultado una gran diversidad de costumbres alimenticias, que van desde las personas que se mantienen fieles a sus alimentos y formas propias de preparación, hasta personas despreocupadas por el consumo de alimentos rápidos y de fácil preparación, de conformidad con el tiempo disponible, el estrato socioeconómico y el nivel de ingresos; todos ellos, factores que inciden en el comportamiento de consumo. La Tabla 2 muestra el consumo de alimentos per cápita por día de un habitante de la ciudad de Bogotá.

Tabla 2. Bogotá D.C. Consumo de alimentos per cápita por día

Alimentos	Consumo Grs. Per capita / día
Cereales, Plátanos y Tubérculos	343
Hortalizas y Verduras	79
Frutas	90,8
Carnes y Leguminosas	125,8

Leche y derivados	271,6
Grasas	20,8
Azúcares y Dulces	127,4
Aderezos/Condimentos/Miscelaneos	27,9
Consumo alimentos per cápita / día	1087,2

Fuente: (Alcaldía Mayor de Bogotá, Bogotá Ciudad de Estadísticas. Boletín No. 41. Consumo de Alimentos y producción de residuos sólidos orgánicos en el uso residencial urbano de Bogotá D.C., 2012)

De acuerdo con el informe Bogotá Ciudad de Estadísticas, elaborado por la Secretaría de Planeación (2012), al desagregar por estratos el consumo de alimentos diario per cápita, se obtiene que los estratos bajos (1-2) consumen cerca de un 25% menos que los demás estratos. En los estratos 3 y 4 se consumen en promedio 1.218,8 gramos diarios y los estratos 5-6 se consumirían 1.209,6 gramos diarios por persona.

Según la encuesta realizada en el mes de Junio de 2017, para determinar los hábitos de consumo de las personas que laboran en el Centro Internacional de la Localidad de Santa Fe, se pudo establecer importantes parámetros y tendencias en el consumo de frutas.

La población encuestada fue de 137 personas entre los 18 y 55 años de edad que trabajan en la zona del Centro Internacional (ver Encuesta y Resultados en los Anexos). Algunos de los hallazgos más relevantes encontrados en el análisis de las encuestas fueron:

- Las mujeres consumen más fruta picada que los hombres, según se observa en el análisis de estadística inferencial (ver Anexo 4); y el género, se constituye además, en la única variable demográfica que tiene incidencia estadística significativa sobre la compra del mismo producto.
- No obstante lo indicado en el anterior ítem, de acuerdo con el análisis de estadística descriptiva, se encuentra que los hombres tienen mayor frecuencia de compra de comidas durante la jornada laboral.

- Acorde con el análisis estadístico se encuentra que las personas con un nivel salarial en el rango más bajo (por debajo de dos SMMLV de 2017) tienen menor disposición para comprar los productos del portafolio, a saber, batidos, jugos de una sola fruta,
- Del mismo modo, se evidencia que el nivel de ingresos influye en la disposición de pago por cada uno de los productos. Con lo cual, las personas encuestadas cuyo nivel salarial se ubica en el rango más alto definido (por encima de 6 SMMLV de 2017) tienen una mayor disposición de pago para los distintos productos del portafolio, como la fruta picada, los batidos y los jugos de una sola fruta.
- 79% de los encuestados manifiesta estar dispuesto a comprar a domicilio alimentos saludables para disminuir desplazamientos y tiempos de compra.
- Existe una preocupación en todos los rangos de edad y géneros por la calidad y la higiene en los productos, con calificaciones observadas en la muestra de 6.7 y 6.9, sobre una calificación máxima de 7.
- Aquellos encuestados cuyo salario se ubica en el rango de menos de dos salarios mínimos mensuales, tienen en promedio, una mayor frecuencia de consumo en productos como las ensaladas de frutas (con 1,36 unidades por semana) y jugo de naranja (con 2.74 unidades por semana).

2.3 Análisis de la competencia

La gran oferta de productos alimenticios en un sector empresarial como lo es el Centro Internacional, permite determinar que existe competencia tanto directa como indirecta, la primera de ellas entendida como aquella que ofrece los mismos o productos similares y la segunda, vista desde los productos alternativos.

Para analizar dicha competencia, directa como indirecta, se utilizaron las siguientes técnicas: i) visita a los establecimientos de la competencia, ii) visitas a las páginas web de la competencia, iii) análisis de los líderes del mercado en el sector, iv) análisis de los puntos fuertes y débiles de la competencia.

2.3.1 Análisis de la competencia Directa

Cosechas, reconocido líder en el mercado de bebidas funcionales, ofrece en su catálogo de productos una gran variedad de batidos y jugos naturales y ha incluido recientemente bebidas y alimentos como el té verde, limonada de coco, ensaladas de frutas y otros (Cosechas, 2016). La misión de la empresa es proporcionar una experiencia de bienestar y placer a los consumidores mientras se desarrolla un modelo de negocio rentable y sostenible para todos los franquiciados. Es considerada competencia directa para el plan de negocios planteado por el portafolio de batidos funcionales que ofrece, si bien es cierto que no ofrece todos los productos que ofrecerá Mix´n´Match, la combinación de frutas y hortalizas utilizadas para la elaboración de las bebidas es competencia directa, además se tiene en cuenta por ser una marca reconocida entre los consumidores y por los puntos de venta que se encuentran en la zona donde operará el establecimiento.

La marca Cosechas, se ha hecho famosa en el país, por incursionar con productos novedosos tanto en sabores como en presentaciones. La gran variedad de batidos funcionales, mezclando frutas y verduras, le han permitido expandirse de manera vertiginosa y contar con una gran participación en la torta del mercado en el que compiten. Algunos de los factores de éxito, según lo menciona Lesdy Cortes citada por Portafolio (2016), son la facilidad de acceso para el inversionista y la combinación de frutas y hortalizas que se ofrece al consumidor.

De acuerdo con la Revista Dinero (2016) se prevé que Cosechas, empresa costarricense, alcance cerca de los 500 puntos de venta en Colombia. Acorde con la misma fuente, otros puntos fuertes del modelo de negocios desarrollado por la marca, son la ubicación estratégica de los puntos de venta, la calidad de los insumos utilizados, además del fortalecimiento de la cultura Fitness.

Cosechas se destaca también por una presentación en sus bebidas que inspiran salubridad y organización en los procesos de la compañía. Todos los jugos y batidos ofrecidos, se sirven en envases de plásticos marcados con el logo de la empresa, y se sellan herméticamente con tapas de plástico. El modelo de negocio de la empresa incluye una atención rápida, con lo cual, los clientes esperan que, tras pocos minutos de ordenar su pedido, salgan del establecimiento con el producto final y listo para el consumo (Portafolio, 2016).

La empresa, que al inicio ofrecía principalmente jugos y batidos, ha ampliado su portafolio de productos, y hoy vende, entre otros productos, café, té verde y ensaladas de frutas. Dentro de la línea de ensaladas de frutas, ofrece tan sólo dos productos distintos, a saber: las ensaladas de frutas sencillas y las Premium; estas últimas, además de tener una gran variedad de frutas, se elaboran con Kumis, helado, arándanos y blueberries (Cosechas, s.f.).

Se reconoce a Cosechas como una empresa líder e innovadora, con mayor posicionamiento día tras día; detrás de esa marca se ubican otros establecimientos como Nativos, que trae una oferta única de productos, en especial bebidas con frutos de la Amazonía colombiana; y otros como las Fruterías Patty, con más tradición en el mercado bogotano.

Fruterías Patty, una marca tradicional de la capital, cuenta con menos puntos de venta que la primera marca descrita, a pesar de contar con más de 35 años en el mercado bogotano. El menú de la compañía incluye principalmente diversas ensaladas de frutas, batidos y también postres y alimentos calientes como crepes. Otros productos ofrecidos por Patty además de las ensaladas de frutas, son los jugos, malteadas, desayunos y postres. En general, se ofrecen productos de baja complejidad en la preparación y rápidos de elaborar, con un alto contenido nutricional y compuestos por ingredientes frescos y naturales (Frutería Patty, s.f)

Otro firme competidor en el mercado de los jugos es Nativos. Este nuevo actor llegó con firmeza al mercado bogotano y pretende, bajo el modelo de franquicia, posicionarse como una marca líder en el segmento de bebidas funcionales.

Nativos es una firma colombiana creada en el año 2015. Si bien su participación es representativa en Antioquia, en Bogotá ya cuenta con varios locales, y su visión es ambiciosa, pues busca contar con más de 100 puntos propios en el país, para el año 2018. La carta de productos que ofrecen es bastante novedosa, pues además de elaborar batidos con combinaciones de frutas con las que todos los consumidores se encuentran familiarizados, traen como propuesta adicional, una gama de jugos en los que se emplean frutas de origen amazónico principalmente, como el acai, el camu-camu y el copoazú (Nativos, s.f).

2.3.2 Competencia Indirecta

Un competidor que ha hecho su ingreso con bastante fuerza captando un amplio segmento del mercado objetivo, es Tostao y Juan Valdez, que si bien es cierto se especializa en productos sustitutos, como los de panadería y cafetería, para efectos del planteamiento de la idea de negocio, es considerado por jugar un papel determinante a la hora de elegir que productos consumir en cualquier jornada, además, su éxito radica en que sin importar los ingresos de las personas, todos pueden adquirir productos de la tienda a muy bajo precio y de alta calidad, lo anterior considerando que más del 50% de la población gana menos de dos salarios mínimos (El Espectador, 2017).

Como competencia indirecta según AsoSandiego (2017), se tienen además aquellos establecimientos de comercio que si bien no ofrecen un producto similar, si puede considerarse sustituto, entre estos se pueden destacar:

a. Zona Museo: Calle 29 Bis y 27

- Wok, comida asiática
- Tábula, comida para compartir
- La biferia, carnes a la parrilla
- Donostia, cocina de mercado
- Naturalmente, cocina vegana
- Juan Valdez Café
- Restaurante el Parque, comida colombiana boyacense

- Gostinos, frutas del mar
- Frida, comida mexicana
- Casa Vieja, comida tradicional colombiana
- Kokorico, comida casual
- Club de ejecutivos de Bogotá, comida gourmet

b. Zona Tequendama

- El Virrey, cocina colombiana e internacional
- Plaza Roma, cocina italiana
- Café Vienés, cocina ligera, panadería y pastelería
- Locos por el futbol, bar pub inglés
- La fragata, pescados y mariscos
- Crepes & Waffles, restaurante, heladería

c. Zona Cra 13

- Dinner, cocina americana
- El corral, hamburguesas

d. Zona San Martín Calle 32 y 33

- BBC, PUB
- Cascabel, ponqués y pastelerías
- Asadero 32, asadero y frutería
- Don Teo, parrilla y platos a la carta

En la Tabla 3 se describe la competencia directa relacionada con la producción y comercialización de bebidas naturales, batidos y ensaladas de frutas en el sector del Centro internacional; se detalla quienes son, el tipo de mercado al que se dirige o el target de mercado, cuáles son los factores diferenciadores por los que el público los prefiere, su horario de atención, el portafolio de productos que los competidores ofrecen, la longitud de esos productos, los ingredientes que se usan en la preparación de cada uno de los productos, el tamaño y finalmente el precio.

Tabla 3. Competencia Directa de bebidas naturales, batidos y ensaladas de frutas en el sector del Centro internacional

Razón Social	¿Quiénes son? Ubicación / Horario	Tipo de Mercado al que se dirige / Factores Diferenciadores	Portafolio de Productos	Longitud	Ingredientes	Tamaño / Peso	Precio
Cosechas	<p>Con la incursión en el mercado colombiano hoy existen más de 180 tiendas en más de 15 departamentos. Ofrecen a sus clientes bebidas naturales a base de frutas y hortalizas, su fórmula está creada para conservar y mejorar la salud de sus consumidores. Sus bebidas contienen alto valor nutricional. Hoy en día es el competidor más fuerte por en bebidas saludables (Cosechas 2017).</p> <p>Dirección: Calle 26 A # 13 - 97 Local 14 Horario: lunes a Viernes 7:00 am a 7:00 pm Sábado 7:00 am a 2:00 pm</p>	<p>Enfocado al 100% de la población, por ser un producto natural. Su mercado meta son los clientes directos que llegan a cada uno de los puntos de venta (Barrera, Ubita y Valencia, 2015). Aproximadamente 20 compradores diarios en el punto de venta</p> <p>Factores Diferenciadores: 1. Envase portable 2. La combinación de frutas y hortalizas 3. Accesibilidad del producto 4. Lineamiento bebidas saludables (Cosechas, 2017) 5. La franquicia cuesta 85 millones (Portafolio, 2016)</p>	Batidos verdes	ENERMAX	Espinaca, piña, remolacha y banano	Md / Gd	\$4.300 / \$4.900
				PROTEÍNA	Naranja, banano y proteína de soya	Md / Gd	\$4.300 / \$4.900
				VERDE FIT	Piña, apio, pepino, perejil y naranja	Md / Gd	\$4.300 / \$4.900
				PLUS BALANCE	Pimentón, jengibre, apio, perejil, zanahoria, piña y naranja	Md / Gd	\$4.300 / \$4.900
				TROPICAL	Banano, piña, mango y aguacate	Md / Gd	\$4.300 / \$4.900
				MAXFIBRA	Papaya, germen de trigo, miel, perejil, apio y naranja	Md / Gd	\$4.300 / \$4.900
				GINGER COOL	Jengibre, miel, Limón y naranja	Md / Gd	\$4.300 / \$4.900
				COLÁGENO	Manzana, fresa, colágeno.	Md / Gd	\$4.300 / \$4.900
			Batidos Refrescantes	SANDÍA, FRESA Y LIMÓN	Sandía, Fresa y Limón	Md / Gd	\$4.800 / \$5.700
				PIÑA, NARANJA Y PAPAYA	Piña, Naranja y Papaya	Md / Gd	\$4.800 / \$5.700
				MANZANA, BANANO Y NARANJA	Manzana, Banano y Naranja	Md / Gd	\$4.800 / \$5.700
				MANGO, FRESA Y PIÑA	Mango, fresa y piña	Md / Gd	\$4.800 / \$5.700
				BANANO, PAPAYA Y NARANJA	Banano, papaya y naranja	Md / Gd	\$4.800 / \$5.700
				MANDARINA, FRESA	Mandarina y Fresa	Md / Gd	\$4.800 / \$5.700
				MOJITO	Manzana, piña, yerbabuena	Md / Gd	\$4.800 / \$5.700
				ALOE	Lulo, sandía, aloe	Md / Gd	\$6.200 / \$6.900
			Batidos con Helado o Yogurt	MANGO, BANANO Y PAPAYA	Mango, Banano Y Papaya	Md / Gd	\$6.200 / \$6.900
				FRESA Y GUANÁBANA	Fresa Y Guanábana	Md / Gd	\$6.200 / \$6.900
				SANDÍA Y MARACUYÁ	Sandía Y Maracuyá	Md / Gd	\$6.200 / \$6.900
				AVENA PLUS	Manzana, piña, papaya, avena	Md / Gd	\$6.200 / \$6.900

			LULO, FRESA	Lulo, Fresa	Md / Gd	\$6.200 / \$6.900
			MARACUYÁ, BANANO	Maracuyá, Banano	Md / Gd	\$6.200 / \$6.900
			BANANO Y CHOCOLATE	Banano Y Chocolate	Md / Gd	\$6.200 / \$6.900
			CAFÉS: MOCA O VAINILLA	Incluyen esencia de vainilla y canela	Md / Gd	\$6.200 / \$6.900
		Premium Frutos Exóticos	COLIBRÍ MORADO	Mora, blueberries, arándanos y fresa	Md / Gd	\$7.200 / \$7.900
			BLUEBERRIES, FRESAS, CREMA DE COCO		Md / Gd	\$7.200 / \$7.900
			MARIPOSA NARANJA	Melocotón, naranja y mango	Md / Gd	\$7.200 / \$7.900
			PIÑA, CREMA DE COCO		Md / Gd	\$7.200 / \$7.900
			ARÁNDANOS, BLUEBERRIES, PIÑA		Md / Gd	\$7.200 / \$7.900
			SANDÍA, BANANO, CREMA DE COCO		Md / Gd	\$7.200 / \$7.900
			TORTUGA VERDE	Uvas, kiwi, piña.	Md / Gd	\$7.200 / \$7.900
			LAPA ROJA	Uvas, kiwi, sandía	Md / Gd	\$7.200 / \$7.900
		CAFE CON HELADO	CAFÉ MOCA		Md / Gd	\$6.200 / \$6.900
			CAFÉ VAINILLA		Md / Gd	\$6.200 / \$6.900
		TÉ VERDE	PIÑA, NARANJA, YERBABUENA		Md / Gd	\$4.800 / \$5.700
		ENSALADA DE FRUTAS Y AGUA	ENSALADA DE FRUTAS	Papaya + Piña + Banano + Fresas + Uvas.		\$5.900
			ENSALADA DE FRUTAS PREMIUM	Ensalada De Frutas + Kumis + Helado + Arándanos + Blueberries.		\$8.900
			AGUA Cosechas			\$2.000
		LIMONADA DE COCO	Limonada de coco		Md / Gd	\$6.900 / \$7.900
		COMPLEMENTOS	MIX FRUTOS SECOS			\$2.500
			GRANOLA + KUMIS			\$3.100
			BARRA DE CEREALES			\$1.900

Razón Social	¿Quiénes son? Ubicación / Horario	Tipo de Mercado al que se dirige / Factores Diferenciadores	Portafolio de Productos	Longitud	Ingredientes	Tamaño / Peso	Precio
Nativos	<p>Empresa colombiana creada en el año 2015, que ofrece bebidas naturales a base de frutas y hortalizas. Actualmente cuentan con 12 franquicias.</p> <p>Parque Central Bavaria Horario: lunes a Viernes 7:00 am a 7:00 pm Sábado 7:00 am a 2:00 pm</p>	<p>Dirigido a toda la población, se trata de venta directa a través de sus puntos de venta</p> <p>Factores Diferenciadores: Empresa colombiana Productos producidos en Colombia Preparación de bebidas con frutas exóticas</p>	COLOMBIANAS	AVENA	Avena, helado y miel	Pq / Md / Gd	\$4.700 / \$5.700 / \$6.500
				MUISCA	Banano , fresa y naranja	Pq / Md / Gd	\$4.700 / \$5.700 / \$6.500
				BANANOL	Banano y milo	Pq / Md / Gd	\$4.700 / \$5.700 / \$6.500
				MOCANÁ	Naranja, Papaya y Piña	Pq / Md / Gd	\$4.700 / \$5.700 / \$6.500
				CAFÉ	Café, Chocolate light y helado	Pq / Md / Gd	\$4.700 / \$5.700 / \$6.500
				TROPICAL	Banano, mango, naranja, Papaya, Piña	Pq / Md / Gd	\$4.700 / \$5.700 / \$6.500
				LULADA	Limón, Lulo, Miel	Pq / Md / Gd	\$4.700 / \$5.700 / \$6.500
			EXÓTICAS	BOROJAZO	Borojo, Maracuyá, Miel, Naranja, Tamarindo	Pq / Md / Gd	\$4.700 / \$5.700 / \$6.500
				ARAZÁ	Fruta exótica del Amazonas y lecha	Pq / Md / Gd	\$5.800 / \$ 6.900 / \$7.900
				COPOAZÚ	Fruta exótica del Amazonas y lecha	Pq / Md / Gd	\$5.800 / \$ 6.900 / \$7.900
				ACAÍ CON BANANO O FRESA	Banano, Fresa, Fruta exótica del Amazonas y leche	Pq / Md / Gd	\$5.800 / \$ 6.900 / \$7.900
				VITAMINADA DE GUARANÁ	Aguacate, Avena, Banano, Guaraná, Nueces de Brasil	Pq / Md / Gd	\$5.800 / \$ 6.900 / \$7.900
			FUNCIONALES	CAMU - CAMU	Fruta exótica del Amazonas y lecha	Pq / Md / Gd	\$5.800 / \$ 6.900 / \$7.900
				REGENERADOR	Aloé, Melón, Naranja y Piña	Pq / Md / Gd	\$4.300 / \$5.000 / \$5.800
				ENERGÍA	Banano, Melocotón, Pera y Piña	Pq / Md / Gd	\$4.300 / \$5.000 / \$5.800
				ANTIOXIDANTE	Espinaca, hierbabuena, limón, miel y piña	Pq / Md / Gd	\$4.300 / \$5.000 / \$5.800
				SISTEMA INMUNE	Jengibre, mango, miel, manzay naranja	Pq / Md / Gd	\$4.300 / \$5.000 / \$5.800
				CARDIOVASCULAR	Banano, maracuyá, melocotón, naranja	Pq / Md / Gd	\$4.300 / \$5.000 / \$5.800
PÉRDIDA DE PESO	Apio, limón manzana, naranja, pepino, piña	Pq / Md / Gd	\$4.300 / \$5.000 / \$5.800				

			VITAMINICO	Limón, manzana, maracuyá, naranja y piña	Pq / Md / Gd	\$4.300 / \$5.000 / \$5.800
		REFRESCANTES	NUKAK	Fresa, naranja, sandía	Pq / Md / Gd	\$3.900 / \$4.700 / \$5.600
			EMBERÁ	Mnago, naranja	Pq / Md / Gd	\$3.900 / \$4.700 / \$5.600
			ARHUACO	Fresa, piña	Pq / Md / Gd	\$3.900 / \$4.700 / \$5.600
			YAGUA	Naranja y pera	Pq / Md / Gd	\$3.900 / \$4.700 / \$5.600
			ESPECIA	Naranja y papaya	Pq / Md / Gd	\$3.900 / \$4.700 / \$5.600
			TERERÉ	Banano, fresa, miel	Pq / Md / Gd	\$3.900 / \$4.700 / \$5.600
			CAJÚ	Melocotón, naranja	Pq / Md / Gd	\$3.900 / \$4.700 / \$5.600
		SMOTHIES	BAUCHÉ	Helado, melón, piña	Pq / Md / Gd	\$5.600 / \$6.800 / \$7.700
			MORANGO	Fresa, guanábana, helado y yogur	Pq / Md / Gd	\$5.600 / \$6.800 / \$7.700
			KAMSÁ	Fresa, helado, Melocotón, yogur	Pq / Md / Gd	\$5.600 / \$6.800 / \$7.700
			TULÉ	Banano, helado, miel, mora, naranja y yogur	Pq / Md / Gd	\$5.600 / \$6.800 / \$7.700
			VERMELHO	Fresa, frutos rojos, helado, yogur	Pq / Md / Gd	\$5.600 / \$6.800 / \$7.700
			KUBEO	Helado, mango, maracuyá, melocotón, naranja, yogur	Pq / Md / Gd	\$5.600 / \$6.800 / \$7.700
			ARAZÁ		Pq / Md / Gd	\$5.600 / \$6.800 / \$7.700

Razón Social	¿Quiénes son? Ubicación / Horario	Tipo de Mercado al que se dirige / Factores Diferenciadores	Portafolio de Productos	Longitud	Ingredientes	Tamaño / Peso	Precio
--------------	-----------------------------------	---	-------------------------	----------	--------------	---------------	--------

Tiendas	Pequeños establecimientos de venta de fruta y jugos naturales Centro Internacional Lunes a Viernes 7:30 a.m. a 7:00 p.m.	Mercado laboral que se ubica en la zona. Personas con salario entre 1 y 2 SMMLV Factores Diferenciadores: Productos a precios medio - bajo	ENSALADAS DE FRUTAS	ENSALADA DE FRUTAS GRANDE	Manzana, mango, banano, pera, fresa, cereza, uva, helado, galleta	400 gr	\$9.000
				ENSALADA DE FRUTAS MEDIANA	Manzana, mango, banano, pera, fresa, cereza, uva, helado	250 gr	\$6.000
				ENSALADA DE FRUTAS PEQUEÑA	Manzana, mango, banano, pera, fresa	150 gr	\$4.000
		JUGOS NATURALES	JUGO NATURAL EN AGUA	Mora / mango / fresa / limón / lulo	250 ml	\$3.000	
			JUGO NATURAL EN LECHE	Mora / mango / fresa	250 ml	\$4.500	
Razón Social	¿Quiénes son? Ubicación / Horario	Tipo de Mercado al que se dirige / Factores Diferenciadores	Portafolio de Productos	Longitud	Ingredientes	Tamaño / Peso	Precio
Puestos informales	Puestos informales que se ubican en la calle Calle 13 Lunes a viernes de 6:30 a.m. a 11:30 a.m.	Mercado laboral de la zona, personas entre 1 y 2 SMMLV Factores Diferenciadores: Productos a precios bajos	JUGO DE NARANJA	JUGO DE NARANJA NATURAL	Naranja	250 ml	\$1.500
				JUGO DE NARANJA CON ZANAHORIA	Naranja, zanahoria, kola granulada, miel	250 ml	\$2.000
		FRUTA PICADA	UNA SOLA FRUTA	Mango / Melón / Papaya / Fresa	80 gr	\$2.000	
			DOS O MÁS FRUTAS	Mango, Melón, Papaya, Fresa	80 gr	\$2.500	

Fuente: Construcción propia. A partir de (Valencia Marin, 2015; Cosechas, 2018; Juan Valdez, 2011; Sánchez D. , 2016)

2.4 Análisis Fuerzas de Porter

1. Poder de negociación de los clientes

Los compradores de esta zona tienen poder de negociación, al tratarse de trabajadores del sector, un sector netamente empresarial y comercial, con empresas de reconocimiento y trayectoria, en su mayoría; entretanto, la cuota de mercado en esta industria está dada por los pequeños negocios, establecimientos de comida y restaurantes. Los beneficios derivados de cada uno de los establecimientos de alimentos de la zona, demuestran el poder de compra de los consumidores. La diferenciación de precios está dada en función del poder de negociación y las necesidades de los compradores.

2. Rivalidad entre las empresas

La principal competencia es con Cosechas, Nativos, Tostao y los vendedores informales de fruta. La cuota de mercado de otros competidores, como los establecimientos de comercio pequeños no es significativa como para alentar una guerra de precios, cuando no se tiene igualdad de condiciones en cuanto a la sofisticación del lugar y la especialidad del producto. El proyecto entraría a competir por precios y variedad de productos directamente con las tiendas especializadas.

3. Amenaza de los nuevos entrantes

Gracias al boom de las bebidas naturales y al cuidado personal, persiste la oportunidad de nuevos entrantes a la industria. Sin embargo, algunos factores tales como la marca y lealtad y el miedo a las represalias de los grandes ante la entrada de minoristas podrían llegar a imposibilitar la entrada a la industria, sumado a la sofisticación en la preparación de los productos y a que el factor diferenciador en cuanto al envasado requiere una inversión que muy seguramente un minorista no estaría dispuesto a asumir.

4. Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de los ingredientes necesarios para la preparación de las bebidas, batidos y ensaladas de frutas son productos básicos que se adquieren en el mercado; de esta manera los proveedores tienen un bajo o casi ningún poder negociación sobre la fijación de precios, que está dada más bien por la dinámica de producción y abastecimiento de todos los insumos. Sin embargo, los fenómenos climáticos que se dan constantemente en Colombia (Fenómeno de la niña y el niño), la deficiente infraestructura vial y los problemas sociales relacionados con los paros camioneros o el difícil acceso a las zonas productoras de frutas, muchas veces por razones asociadas al conflicto armado, pueden llegar en algún momento a influir en la variación de los precios de los productos en el mercado, que no solo afectarían a la empresa como tal, sino a toda la industria, pues estamos hablando de una industria que depende del abastecimiento de alimentos en las grandes centrales de abastos de Bogotá.

6. Amenaza de productos sustitutos

Un gran número de productos sustitutos se encuentran en este mercado, café, agua, gaseosas, té, zumos, etc. Sin embargo, el factor diferenciador que no solo tiene el proyecto sino en general la industria de bebidas y productos naturales es que no solo existe diversificación de los mismos, sino el factor cuidado personal que es de interés general.

2.5 DOFA

Tabla 4. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos naturales con diversificación de sabores y personalización del producto final (barra de ensaladas) de acuerdo a las preferencias de consumo de la persona (autonomía en el consumo) 2. Modelo de venta innovador, otorgando flexibilidad al cliente para preparar sus comidas 3. Productos con diversificación de frutas 4. Productos saludables y de calidad e higiene 5. Opción de ofrecer al público productos personalizados (ensaladas, fruta picada, jugo natural o batidos), según gustos y preferencias, tanto como en jugos y batidos de manera masiva 6. Adquisición de materia prima con altos estándares de calidad y diversos proveedores 7. El lugar donde se encuentra ubicado el local comercial es considerado de amplia variedad gastronómica, lo que facilita el tráfico de personas 8. Recurso humano altamente calificado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco conocimiento de la marca, debido a que la empresa es nueva en el mercado 2. Baja financiación para la publicidad y promoción (presupuesto para mercadeo) 3. Bajo conocimiento de las recetas e ingredientes por parte de los consumidores 4. Modelo de autoservicio no es familiar entre los consumidores
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación de sabores, como diferenciadores de los competidores 2. Ofrecer diferentes productos para diferentes target de mercado 3. Productos ofrecidos con servicio a domicilio 4. Personas preocupadas por el consumo de productos light y nutritivos 5. Zona de empresas con gran afluencia de personas, considerados potenciales de compra 6. Uso de internet y redes sociales para incrementar las ventas y llegar a más clientes 7. El modelo de autoservicio que se desea explotar ayuda a disminuir los costos y a hacer más atractivo los precios al consumidor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos sustitutos que existen en el mercado tales como jugos y gaseosas 2. Nuevos competidores en el mercado 3. Cambio climático del país y/o variaciones en el clima 4. Paros camioneros 5. Infraestructura vial 6. Imitación de sabores y productos por parte de los competidores de la zona 7. Mercado de jugos naturales informal en la zona con precios bajos 8. Mercado de bebidas ya explotado en la zona

Fuente: Elaboración propia

2.5.1 Planeación estratégica DOFA

Tabla 5. Planeación Estratégica DOFA

Estrategias FO	Estrategias DO
E1: Ofrecer variedad de productos y presentaciones (Ensaladas de frutas, jugos naturales, fruta picada y batidos) a precios competitivos y resaltando las bondades nutricionales E2: Utilizar la internet y redes sociales como recurso para atraer clientes a través de domicilio	E1: Implementar estrategias promocionales tales como lanzamiento y enganche, promoción del día o de la semana, combos, alianzas con empresas de la zona y cliente frecuente E2: Incrementar las visitas al punto de venta a través de la estrategia voz a voz y las redes sociales, con el fin de dar a conocer la empresa en la zona E3: Promocionar de manera insistente el modelo de autoservicio, como una alternativa rápida y personalizada para el consumo de los productos favoritos, atendiendo a sus preferencias.
Estrategias FA	Estrategias DA
E2: Hacer énfasis de la calidad e higiene de los productos a través de estrategias de promoción E3: Alianzas con proveedores para adquisición de frutas y verduras frescas, con el fin de mantener el stock de materia prima	E1: Resaltar las bondades nutricionales y saludables de los productos a través de los canales promocionales

Fuente: Elaboración propia

2.6 Selección mercado objetivo

Para la definición del mercado objetivo se tuvo en cuenta el análisis de las encuestas (Anexo 4), las cuales arrojaron resultados relevantes acerca de la caracterización de los clientes del sector, sus preferencias y su poder adquisitivo.

- Población: Personas que consuman productos y bebidas naturales mientras se encuentran en el sitio de trabajo de la zona Centro Internacional de la ciudad de Bogotá.
- Edad: Todos los trabajadores de la zona del Centro Internacional, los cuales se asumen mayores de edad, esto es 18 años en adelante.
- Género: Ambos sexos

- Target de Mercado: Trabajadores con ingreso superior a 1 SMMLV, y que estén dispuestos a pagar los precios diferenciales según producto.

2.6.1 Mercado Meta

El cálculo del mercado meta está dado por cada uno de los tipos de productos principales del portafolio (batidos, ensaladas de frutas, porciones de fruta y jugos). Al final del ejercicio de desagregación del mercado meta por producto, se realiza una tabla consolidando la demanda individual de todos los productos (ver Tabla 13).

Para poder realizar el cálculo de mercado meta por producto se tuvo en cuenta el análisis de resultados de las encuestas (ver anexo 4), que arrojó el porcentaje de consumo por cada producto, así como su frecuencia de consumo, y capacidad de pago según su precio. Para identificar el interés en el consumo en cada uno de los productos se realiza un conteo a la pregunta ¿Con qué frecuencia consume algunas de las siguientes comidas en su lugar de trabajo?, una vez identificado el consumo se homologa la frecuencia de la siguiente manera: diario corresponderá a 5 (días a la semana), de 2 a 3 veces por semana corresponderá a 2.5 veces, 1 vez por semana corresponderá a una frecuencia de 1, quincenal corresponderá a 0.5 veces, mensual corresponde a 0.25 veces y nunca consume; de esta manera se realiza la participación nominal, que es producto del cálculo de la frecuencia de acuerdo a la homologación descrita anteriormente y la participación de cada respuesta en el total, la cual determina la frecuencia de consumo en cada uno de los productos.

El número de unidades vendidas por cada producto se proyecta a cinco años, partiendo, como ya se ha mencionado, de las cifras de empleados en la UPZ de Sagrado Corazón, la cual asciende a 29.033 personas según estimaciones del DANE (2005).

Para todos los productos se ha establecido un mercado meta del 3%, esto de acuerdo con el análisis de la competencia. Se prevé alcanzar la proporción completa del mercado meta al final del quinto año, como se observa en la tabla a continuación:

Tabla 6. Penetración de mercado

Año	Penetración de mercado (% del mercado meta -3%-)
Año 1	50%
Año 2	75%
Año 3	85%
Año 4	95%
Año 5	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Mercado Meta para los jugos naturales de una sola fruta

Definición del mercado meta	Valor	Observación
Población	29.033	
Interés en el consumo	22.762	78%
Capacidad de pago	14.340	63%
Mercado meta	3,00%	
Mercado meta	430	En personas dentro de cinco años
Frecuencia de consumo	1,83	Compras por semana
Cantidad consumida a la semana	787	
Cantidad consumida por año (52 semanas)	40.917	Consumo en Año 5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Mercado Meta para las Ensaladas de Frutas Pequeñas

Definición del mercado meta	Valor	Observación
Población	29.033	
Interés en el consumo	6.968*	48%
Capacidad de pago	2.927	42%
Mercado meta	3,00%	
Mercado meta	88	En personas dentro de cinco años
Frecuencia de consumo	1,17	Compras por semana
Cantidad consumida a la semana	103	
Cantidad consumida por año (52 semanas)	5.345	Consumo en Año 5

* Del total de la población identificada en el Centro Internacional correspondiente a 29.033 personas, de acuerdo a la encuesta realizada, el interés en el consumo se obtiene de la siguiente manera: a la pregunta ¿Con qué frecuencia consume algunas de las siguientes comidas en su lugar de trabajo? 60 del total de 125 personas que respondieron esta pregunta, contestaron que consumen al menos una vez al mes una ensalada de frutas. El 42% de las mismas de acuerdo a los rangos establecidos en la encuesta están dispuestas a pagar incluso por encima del precio, lo que acota el mercado a llegar a 88 personas dentro de cinco años y a obtener que tan solo se venderán 103 ensaladas a la semana.

Resultado se divide entre 2, considerando que el restante 50% de los compradores de Ensaladas de Frutas compran la presentación grande.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Mercado Meta para las Ensaladas de Frutas Grande

Definición del mercado meta	Valor	Observación
Población	29.033	
Interés en el consumo	6.968*	48%
Capacidad de pago	2.787	40%
Mercado meta	3,00%	
Mercado meta	84	En personas dentro de cinco años
Frecuencia de consumo	1,17	Compras por semana
Cantidad consumida a la semana	98	
Cantidad consumida por año (52 semanas)	5.091	Consumo en Año 5

*Resultado se divide entre 2, considerando que el restante 50% de los compradores de Ensaladas de Frutas compran la presentación pequeña

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Mercado Meta para las Ensaladas de Frutas Picada

Definición del mercado meta	Valor	Observación
Población	29.033	
Interés en el consumo	25.085	86%
Capacidad de pago	14.047	56%
Mercado meta	3,00%	
Mercado meta	421	En personas dentro de cinco años
Frecuencia de consumo	2,80	Compras por semana
Cantidad consumida a la semana	1.179	
Cantidad consumida por año (52 semanas)	61.328	Consumo en Año 5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Mercado Meta para las Ensaladas de Batido Mediano

Definición del mercado meta	Valor	Observación
Población	29.033	
Interés en el consumo.	10.103	70%
Capacidad de pago	4.547	45%
Mercado meta	3,00%	
Mercado meta	136	En personas dentro de cinco años
Frecuencia de consumo	1,69	Compras por semana
Cantidad consumida a la semana	230	
Cantidad consumida por año (52 semanas)	11.984	Consumo en Año 5

*Resultado se divide entre 2, considerando que el restante 50% de los compradores de Batidos compran la presentación grande

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Mercado Meta para las Ensaladas de Batido Grande

Definición del mercado meta	Valor	Observación
Población	29.033	
Interés en el consumo.	10.103	70%
Capacidad de pago	3.334	33%
Mercado meta	3,00%	
Mercado meta	100	En personas dentro de cinco años
Frecuencia de consumo	1,69	Compras por semana
Cantidad consumida a la semana	169	
Cantidad consumida por año (52 semanas)	8.788	Consumo en año 5

*Resultado se divide entre 2, considerando que el restante 50% de los compradores de Batidos compran la presentación mediana

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Mercado Meta mediante cálculo de demanda agregada

Definición del mercado meta	Valor	Observación
Población	29.033	
Interés en el consumo de productos saludables	26.490	91,24%. Consumidores de productos saludables
Cantidad consumida a la semana	2.566	Número de Productos Vendidos. Demanda Agregada
Cantidad consumida a la semana	133.454	Número de Productos Vendidos. Demanda Anual Agregada

Fuente: Elaboración propia

Al final del quinto año se estima una demanda anual de 133.454 productos (entre las distintas líneas dispuestas por la compañía), lo que significa, que se prepararán en promedio 2.566 productos semanalmente, entre ensaladas de frutas, fruta picada, jugos y batidos naturales.

CAPITULO 3

3. PLAN DE NEGOCIO

A continuación, se formula el plan de negocio, incluyendo la descripción del mismo, la estrategia comercial, el análisis técnico, el análisis organizacional y los aspectos legales.

3.1 Descripción del negocio

Figura 2. Logo de la compañía Mix 'n' Match



Fuente: Elaboración propia

Mix 'n' Match se perfila como una empresa única en su segmento, caracterizada por ofrecer un portafolio innovador de productos, y una experiencia de consumo renovada a todos sus clientes, incentivando la ampliación del mercado de bebidas y comidas saludables.

Como factor diferenciador, Mix 'n' Match como único establecimiento contará con un alto nivel de personalización del producto final, en el cual podrá mediante un portafolio de frutas, escoger en una barra tipo buffet los productos de su preferencia, de manera que podrá armar el producto final o escoger uno del portafolio recomendado de la tienda. El cliente final,

podrá escoger desde las barras de ensaladas dispuestas en el local, las frutas, hortalizas y acompañamientos con los que desee elaborar sus batidos y ensaladas de frutas, con lo cual, se otorga autonomía a los clientes, para disfrutar de sus comidas acorde con sus preferencias.

Junto con la independencia de los consumidores para seleccionar los ingredientes de preparación, se establecerá un portafolio de productos recomendados por el establecimiento, que incluirán ingredientes novedosos y poco empleados en la elaboración de batidos funcionales y alimentos saludables. La innovación en las recetas permite además aportar un valor nutricional diferencial a través de los productos comercializados, aprovechando todos los componentes de los más diversos frutos cultivados en nuestro país.

El nombre Mix 'n' Match, que en su traducción literal al español es Mezcla y Combina, hace referencia al pilar principal de la compañía, que es la flexibilidad, libertad y la capacidad de los consumidores para combinar y seleccionar los ingredientes con los que se prepararán sus batidos y ensaladas.

El logo, cuya característica principal es la representación de una fruta, evoca los ingredientes naturales utilizados por la empresa, así como la experiencia de bienestar y la cultura de lo saludable a la que se contribuye.

El slogan de la empresa “Mezcla el mejor sabor de la naturaleza” comprende todos los elementos clave del emprendimiento, entre ellos la capacidad de combinar ingredientes, la variedad de sabores y la calidad de los ingredientes e insumos. Es además una invitación a consumir productos naturales y saludables.

3.2 Estrategia comercial

3.2.1 Producto

Mix 'n' Match ofrecerá una variedad de productos y presentaciones (Ensaladas de frutas, jugos naturales, fruta picada y batidos) en las cuales el consumidor puede armar como tipo buffet

o escoger su producto entre un portafolio sugerido a precios competitivos y con altas bondades nutricionales de alta calidad e higiene, a través de los canales promocionales tales como la internet y redes sociales como recursos para atraer clientes a través de la implementación del servicio a domicilio, lo que hará incrementar las visitas al punto de venta con el fin de dar a conocer la empresa en la zona.

Los productos contemplarán ingredientes poco utilizados en los establecimientos de las marcas competidoras; entre ellos, la guayaba, la guanábana, la pitahaya, la granadilla, el zapote, el tomate de árbol, entre otros.

Los diferentes productos finales sugeridos se centrarán básicamente en cuatro portafolios de producto de acuerdo a lo arrojado por las encuestas realizadas a una muestra de 137 personas que trabajan en el Centro Internacional y que se caracterizan no solo por el poder adquisitivo, sino por su inclinación hacia el consumo de productos de calidad, higiene, naturales y que contribuyan a la sensación de bienestar.

A continuación, se detalla las características de cada uno los portafolios de productos ofrecidos en el proyecto (Anexo 5):

1. Jugo de una sola fruta

Esta presentación de jugos naturales ofrece al consumidor no solo alta calidad, ya que el producto da la sensación natural de una bebida basada en la preparación de una sola fruta, sino componentes nutricionales que hacen que este tipo de alimento se pueda consumir en cualquier momento del día, además es un producto complementario a la dieta diaria de quien lo consuma.

- *Envase*

Figura 3. Envase del jugo de una sola fruta



Descripción: Vaso 16 oz (Darnel, 2017)

Alto: 11,6

Diámetro: 9 cm

Capacidad: 16 onzas

Peso (kg): 2,40

Fuente: Elaboración propia

- **Líneas del producto**

Jugos con leche:

Tabla 14. Portafolio de jugos en leche recomendados

CON LECHE	
PRODUCTO	INGREDIENTES
MORA	Vaso 16 Onzas
	Mora 226 gr
	Leche 16 onzas
	Hielo
	Azúcar
MARACUYÁ	Vaso 16 Onzas
	Maracuyá 226 gr
	Leche 16 onzas
	Hielo
	Azúcar
MANGO	Vaso 16 onzas
	2 mangos 3/4 libra
	Leche 16 onzas
	Hielo
	Azúcar

CON LECHE	
PRODUCTO	INGREDIENTES
GUANABANA	Vaso 16 onzas
	Media libra de guanábana madura (225 gr)
	1/2 tazas (375 ml) de leche, leche evaporada o agua
	Media cucharadita (2,3 g) de nuez moscada
	Media cucharada (7,1 g) de vainilla
	1/2 cucharadita (1,2 g) de jengibre rallado
	Media cucharada (7,1 g) de azúcar

	Media lima exprimida
FRESA	Vaso 16 onzas
	250 gr. fresas en bruto
	2 cucharaditas de azúcar blanca
	16 onzas de leche
GUAYABA	Vaso 16 onzas
	1 taza de Leche
	1 libra Guayaba
	1 cucharadas de Azúcar
	2 cucharadas de Agua
	1/4 taza de Hielo (picado)
	1 hoja de Menta (fresca)
FEIJOA	Vaso 16 onzas
	50 gramos de azúcar
	250 gr de feijoa
	500 ml de leche
BANANO	vasos de leche
	Vaso 16 Onzas
	1 banano maduro grande, pelado y cortado en trozos
	1 cucharada de azúcar o a su gusto
	1/4 taza de hielo picado

Fuente: Elaboración propia

Jugos en agua:

Tabla 15. Portafolio de jugos en agua recomendados

EN AGUA	
PRODUCTO	INGREDIENTES
TOMATE DE ÁRBOL	Cuatro tomates de árbol.
	vaso 16 onzas
	Medio litro de agua.
	Papelón, miel, stevia o azúcar.
LULO	vaso 16 onzas
	6 lulos
	2 vasos de agua
	Azúcar al gusto
MORA	1/2 libra de mora
	vaso 16 onzas
	azúcar al gusto
	4 gotas de esencia de vainilla

EN AGUA	
PRODUCTO	INGREDIENTES
GRANADILLA	4 Granadillas
	vaso 16 onzas
	Miel o azúcar
	16 onzas de agua
PAPAYA	1/2 papaya madura
	vaso 16 onzas

	Agua hervida o de botella
	Azúcar o miel.
PITAHAYA	2 o 3 Pitahayas
	vaso 16 onzas
	4 cucharadas de azúcar
	16 onzas de agua
	Hielo en cubos (opcional)
UCHUVA	150 gr de uchuvas
	vaso 16 onzas
	2 cucharadas de linaza
	1/2 vaso de agua
ZAPOTE	2 zapotes sin semilla en trozos
	vaso 16 onzas
	1 taza de hielo.
	2 cucharada de vainilla
	media taza de azúcar
	1 taza de agua.
MANZANA	Manzanas (2 o 3)
	vaso 16 onzas
	Agua (750 ml)
	Azúcar (a gusto)
PIÑA	1/2 piña.
	vaso 16 onzas
	1 litro de agua
	Azúcar.
LIMONADA DE COCO	1 coco
	vaso 16 onzas
	2 tazas de agua tibia
	2 tazas de jugo de limón
	Azúcar al gusto
	Hielo
LIMONADA DE HIERBABUENA	2 ó 3 limones
	vaso 16 onzas
	100 gr de azúcar (pref. azúcar blanco)
	1 manojo de hierbabuena
	1 l. de agua (opc: ½ l. de agua + 1 bandeja de cubitos de hielo picado)
NARANJA	vaso 16 onzas
	3 NARANJAS
MANDARINA	vaso 16 onzas

Fuente: Elaboración propia

2. Batidos

El alto contenido nutricional producto de la mezcla de diferentes frutas, ofrece al público consumidor la posibilidad de adquirir productos de alta calidad a un precio cómodo; además se

presenta como otra posibilidad natural con sabores únicos y deliciosos, al combinar la fruta con leche o derivados lácteos como el helado y el yogurt.

- **Envase**

Figura 4. Envase para batidos



Descripción: Vaso 20 oz
(Darnel, 2017) para batido grande
Alto: 12,8
Diámetro: 9,9 cm
Capacidad: 20 onzas
Peso (kg): 3,8

Descripción: Vaso 16 oz
(Darnel, 2017) para batido mediano
Alto: 11,6
Diámetro: 9 cm
Capacidad: 16 onzas

Fuente: Elaboración propia

- **Líneas de producto**

Si bien los clientes tendrán la posibilidad de escoger los ingredientes de manera autónoma, habrá una carta recomendada por la empresa. A continuación los productos destacados.

Tabla 16. Portafolio de Batidos recomendados

PRODUCTO	INGREDIENTES
Batido de fresas y jengibre para adelgazar	8 Fresas
	1 Cucharadita de Jengibre rallado
	200 Mililitros de Leche de Avena

	1 Chorro de Miel (opcional)
	Vaso
Batido de fresa, plátano y kiwi	1 Pieza de Plátano
	1 Pieza de Kiwi
	1 Taza de Fresa
	1 Taza de Hielo
	¼ Taza de Leche condensada
	1 Pizca de Canela molida
	Vaso
Batido de sandía, manzana y frambuesas	200 Gramos de Sandía
	12 Frambuesas
	1 Manzana
	400 Mililitros de Agua fría
	Vaso
Batido de mango con granola	2 Piezas de Mango
	1 Taza de Hielo
	1 Taza de Leche
	1 Taza de Yogur
	½ Taza de Leche condensada
	4 Cucharadas soperas de Granola
	4 Cucharadas soperas de Arándanos
Vaso	
Batido de kiwi y naranja - Batido antigripal	2 Piezas de Naranja
	3 Piezas de Guayaba
	3 Piezas de Kiwi
	2 Piezas de Mango
	2 Cucharadas soperas de Miel
	Vaso
Batido de mango y naranja	1 Mango
	150 Mililitros de Leche
	20 Gramos de Azúcar
	1 Naranja
	Vaso
Batido verde con Banano	1 Unidad de Banano
	150 Gramos de Espinacas
	½ Unidad de Aguacate
	1 Cucharadita de Miel de flores
	250 Mililitros de Leche
	1 Cucharada soperas de Copos de Avena
	Vaso

PRODUCTO	INGREDIENTES
Batido de vainilla y pera	2 Unidades de Pera
	2 Unidades de Yogurt natural
	1 Pizca de Canela molida
	Vaso
	½ Cucharada postre de Esencia de Vainilla
	3 Cucharadas de postre de Azúcar

	200 Mililitros de Leche
Batido de melocotón	4 naranjas
	4 melocotones
	1/2 kg zanahorias
	1 yogur de melocotón
	1 litro agua fría
	azúcar al gusto
	Vaso
Batido de Sandía	Sandía
	1 cucharada sopera azúcar
	Canela
	1/2 vaso leche
Batido de manzana y naranja	Vaso
	1 manzana
	1 Naranja
	Canela
	Leche
Batido de fresa y piña	Vaso
	200 g fresa
	200 g piña
	2 ud zumo de limones
	80 g azúcar
	1 litro agua fría
	1 limón congelado
Batido Verde para el estreñimiento	Vaso
	1 naranja (sin pelar)
	2 zanahorias
	1 manzana (sin pelar)
	1 puñado espinacas
	2 ramilletes brócoli
	1 cucharadita miel
	150 ml agua
Vaso	

Fuente: Elaboración propia

3. Fruta Picada

La fruta picada es una opción para nuestros clientes que puede ser combinada de diferentes maneras y con diferentes frutas; además, se pueden combinar con adiciones como aderezos y otros, que contribuyan al mejoramiento de la experiencia de consumo del cliente, acorde con sus preferencias.

Se destaca, como factor diferenciador, la instalación de barras de ensaladas, entre las que los consumidores podrán seleccionar entre una amplia variedad de frutas, con las cuales podrán armar su propio producto final.

- Envase

Figura 5. Envases para fruta picada



Fuente: Elaboración propia

- **Líneas de producto**

A continuación, se listan los productos y presentaciones más comunes, recomendadas por la empresa.

Tabla 17. Portafolio recomendado de Fruta Picada y sus adiciones

PRODUCTO
250 gr de Papaya
250 gr de Piña
250 gr de Naranja
250 gr de fresa
250 gr de pera
250 gr de manzana
250 gr de mango
250 gr de banano
250 gr de kiwi
250 gr de cereza
250 gr de coco
250 gr de feijoa
250 gr de sandía

250 gr de uvas
100 gr de Papaya
100 gr de Piña
100 gr de Naranja
100 gr de fresa
100 gr de pera
100 gr de manzana
100 gr de mango
100 gr de banano
100 gr de kiwi
100 gr de cereza
100 gr de coco
100 gr de feijoa
100 gr de sandía
100 gr de uvas
ADICIONES
GRANOLA 100 gr
GELATINA
YOGURT 10 onzas
LECHE 10 onzas
HELADO
MANI 100 gr
ALMENDRAS 100 gr
NUECES 100 gr

Fuente: Elaboración propia

4. Ensaladas de fruta

La ensalada de frutas pretende satisfacer los gustos de aquellos consumidores interesados en disfrutar de los sabores de una variedad de ingredientes naturales y adiciones.

Se pretende, con la línea de ensalada de frutas, ampliar el mercado de consumidores de estos productos, pues, acorde con el análisis de mercado, no goza de una participación amplia entre el portafolio de productos saludables demandados por los compradores del sector; pero se puede llegar fácilmente a través de las barras de ensaladas y otorgando independencia a los clientes, para armar sus platos de manera creativa y ajustada a sus preferencias.

- Envase

Figura 6. Envase de las ensaladas de frutas

Descripción: plato para ensaladas para fruta grande, tiene capacidad entre 10 cm hasta 16 cm de diámetro y de 140 ml hasta 281 ml.

Plato para ensaladas para fruta pequeña, tiene capacidad entre 8 cm hasta 11 cm de diámetro y de 100 ml hasta 220 ml.

Fuente: Elaboración propia

- Líneas de Producto

A continuación, se listan los productos y presentaciones más comunes, recomendadas por la empresa.

Tabla 18. Portafolio recomendado de Ensaladas de Frutas

PRODUCTO	INGREDIENTES
Ensalada de frutas Tradicional	1 porción de piña
	1 rebanada de papaya
	1 porción de sandía
	1 porción de bananos
	1 Porción de fresas
	1 porción de uvas
	1 porción de manzanas
	Helado (al gusto tuyo) vainilla
	1 Crema de leche
Ensalada Paraíso	1 porción de piña
	1 rebanada de papaya
	1 porción de sandía
	1 porción de bananos
	1 pieza de kiwi
	1 Porción de fresas
	1 porción de uvas
	1 porción de manzanas
	2 porciones de helado
	1 Crema de leche
	2 cucharas de mermelada de fresa (si lo desea)
	Gelatina
	Barquillo
6 Cerezas	

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Plaza

El proyecto se va a localizar en el Centro Internacional, específicamente en el parque central Bavaria. Según el Instituto Distrital de Turismo (2017) el parque Central Bavaria es una zona urbana e industrial con más de 70.000 m², espacio en el que se cuenta con amplias zonas verdes, acompañado de edificaciones comerciales y de oficinas, que hacen del sector uno muy atractivo para el comercio en general. Además, cuenta con zonas de arte, cultura, plazoletas de comida, amplia zona vehicular y peatonal.

*Figura 7.*Foto panorámica del Centro Internacional



Fuente: (Turismo Bogotá, 2018)

Se pretende llegar al consumidor de manera directa a través de un solo local comercial de la marca, que estará ubicado en las inmediaciones (ver más detalle en el apartado Estudio Técnico – Localización), desde el que se atenderá a todos los compradores tanto en punto de venta como aquellos que ordenan domicilios a través de las distintas plataformas y medios de contacto establecidos.

3.2.3 Promoción

Al ser considerado una nueva marca que apenas incursiona en el mercado local y que cuenta con alta competencia que ha logrado posicionarse entre los consumidores de jugos y

batidos naturales, las estrategias de promoción están encaminadas al conocimiento de la marca entre los consumidores de la zona desde lo natural, saludable y de alta calidad. Las siguientes son las estrategias de promoción del proyecto:

- Lanzamiento: como se mencionó anteriormente se va llevar a cabo una estrategia de lanzamiento para dar a conocer la marca a través de las siguientes tácticas:
 - Distribución de material POP y publicidad en punto de venta (Volantes) enunciando las ventajas nutricionales del consumo de cada uno de los productos
 - Inclusión de la marca en domicilios.com con el fin de que sea fácil para el consumidor adquirir los productos
 - Pague 2 productos lleve 3 en productos solicitados a través de la APP
- Promoción del día y combos: como estrategia de enganche, se pretende armar un menú diario, tipo recomendación del día, donde se combinen dos productos que pueden ser fruta picada y jugo de una sola fruta a un precio más bajo que si lo adquiriera el consumidor por separado.
- Alianzas empresariales: se pretende a través de las alianzas empresariales realizar ferias dentro de las empresas, con el fin de dar a conocer los productos y brindar descuentos al por mayor para pedidos corporativos.
- Precios diferenciales a domicilio: servicio a domicilio como factor diferenciador, se pretende establecer como tiempo de entrega de los productos un tiempo no mayor a 15 minutos de espera a nuestros clientes.

- Promoción cliente frecuente: acumulación de puntos a los consumidores frecuentes, una vez establecido un tope de puntos por producto, el cliente o consumidor podrá reclamar un producto de acuerdo a la siguiente tabla:
Cada \$1.000 de compra es un punto.

Tabla 19. Programa de Fidelización de Clientes. Puntos Acumulados por producto

Puntos	Producto
100	100 gr de fruta picada
200	100 gr de fruta picada con una adición
300	Jugo en agua de 16 onzas
400	Jugo en leche de 16 onzas
500	Batido \$5.000
600	Ensalada de frutas tradicional
1000	Batido a elección del consumidor

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Precio

Los precios de las distintas líneas de producto, se hicieron teniendo en cuenta la dinámica del mercado y la competencia existente, así como la voluntad de pago expresada por los encuestados.

Para determinar el precio de cada uno de los productos se tuvo en cuenta además, el costo de los mismos, considerando sus ingredientes, desperdicios; y adicional la percepción de valor por parte del cliente, dato obtenido a través de las encuestas realizadas.

En el Anexo 4 se observa cada uno de los precios de nuestros productos, que los consumidores del Centro Internacional de Bogotá estarían dispuestos a pagar. Los precios oscilan en los productos de la siguiente manera:

- Entre \$2.000 y \$5.000 para los jugos naturales de una sola fruta ya sea en agua o en leche.
- Entre \$5.000 y \$8.500 para los batidos (combinación de diferentes frutas)

- Menos de 3000 para la fruta picada, su precio varía si se trata de una combinación de diferentes frutas y si además el consumidor prefiere adiciones
- \$5.000 y \$12.000 las ensalada tradicional y paraíso; su precio varía de acuerdo a la cantidad de ingredientes y adiciones.

La tabla de costos se consideró teniendo en cuenta el precio de las frutas más consumidas en la Central de Corabastos al día 21 de mayo de 2017 y el precio ofrecido por los principales competidores de la zona.

Otros factores tenidos en cuenta para el cálculo de precios para el ejercicio de proyección financiera:

- Precio ofrecido por la competencia en productos similares
- Costos de cada uno de los ingredientes para la preparación de una unidad
- El precio aumentará de acuerdo a la inflación del año
- Precio asequible a la población objetivo, de acuerdo a lo arrojado por las encuestas
- Frutas exóticas, que no implicarán un sobrecosto al producto, pero que si le dieran valor agregado
- Frutas más consumidas y de fácil preparación

La siguiente tabla comprende el Precio de Venta al público proyectado a través del tiempo (año 2018 a 2022).

Tabla 20. Precio de Venta al Público por Producto

Producto	Unidad / Tamaño	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2018	2019	2020	2021	2022
Jugo de una sola fruta	16 onzas en agua	\$3.000	\$3.200	\$3.400	\$3.700	\$3.900
	16 onzas en leche	\$3.000	\$3.200	\$3.400	\$3.700	\$3.900
Ensalada de Frutas	Pequeña	\$5.000	\$5.300	\$5.700	\$6.100	\$6.500
	Grande	\$8.000	\$8.500	\$9.100	\$9.800	\$10.400
Fruta picada	Único	\$3.500	\$3.700	\$4.000	\$4.300	\$4.600
Batido	Mediano	\$5.000	\$5.300	\$5.700	\$6.100	\$6.500
	Grande	\$8.000	\$8.500	\$9.100	\$9.800	\$10.400

*Los precios de la tabla anterior ya incluyen el IVA.

Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Proyección de Ventas

De acuerdo con los precios de venta al público, indicados en la tabla anterior y la demanda estimada que se muestra en la Tabla 21, se obtiene la Proyección de Ventas en Pesos (Tabla 22)

Tabla 21. Proyección de Demanda en Unidades (Año 1 a Año 5)

Producto	Unidad / Tamaño	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2018	2019	2020	2021	2022
Jugo de una sola fruta	16 onzas en agua	10229	15344	17390	19436	20459
	16 onzas en leche	10229	15344	17390	19436	20459
Ensalada de Frutas	Pequeña	2673	4009	4544	5078	5345
	Mediana	2545	3818	4327	4836	5091
Fruta picada	Único	30664	45996	52129	58262	61328
Batido	Mediano	5992	8988	10187	11385	11984
	Grande	4394	6591	7470	8349	8788

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Proyección de Ventas en Pesos (COP)

Producto	Unidad / Tamaño	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2018	2019	2020	2021	2022

Jugo de una sola fruta	16 onzas en agua	\$25.573.268	\$41.428.694	\$50.430.485	\$60.250.619	\$67.513.428
	16 onzas en leche	\$25.573.268	\$41.428.694	\$50.430.485	\$60.250.619	\$67.513.428
Ensalada de Frutas	Pequeña	\$11.225.131	\$18.040.389	\$21.808.826	\$25.897.981	\$29.399.153
	Grande	\$17.054.054	\$27.108.310	\$32.886.325	\$39.657.039	\$44.798.709
Fruta picada	único	\$88.926.016	\$142.588.268	\$172.025.846	\$209.742.742	\$233.047.492
Batido	Mediano	\$25.166.664	\$40.446.424	\$48.895.232	\$58.063.089	\$65.912.691
	Grande	\$29.441.002	\$46.798.010	\$56.772.798	\$68.461.315	\$77.337.557
TOTAL INGRESOS		\$222.959.403	\$357.838.789	\$433.249.996	\$522.323.404	\$585.522.456

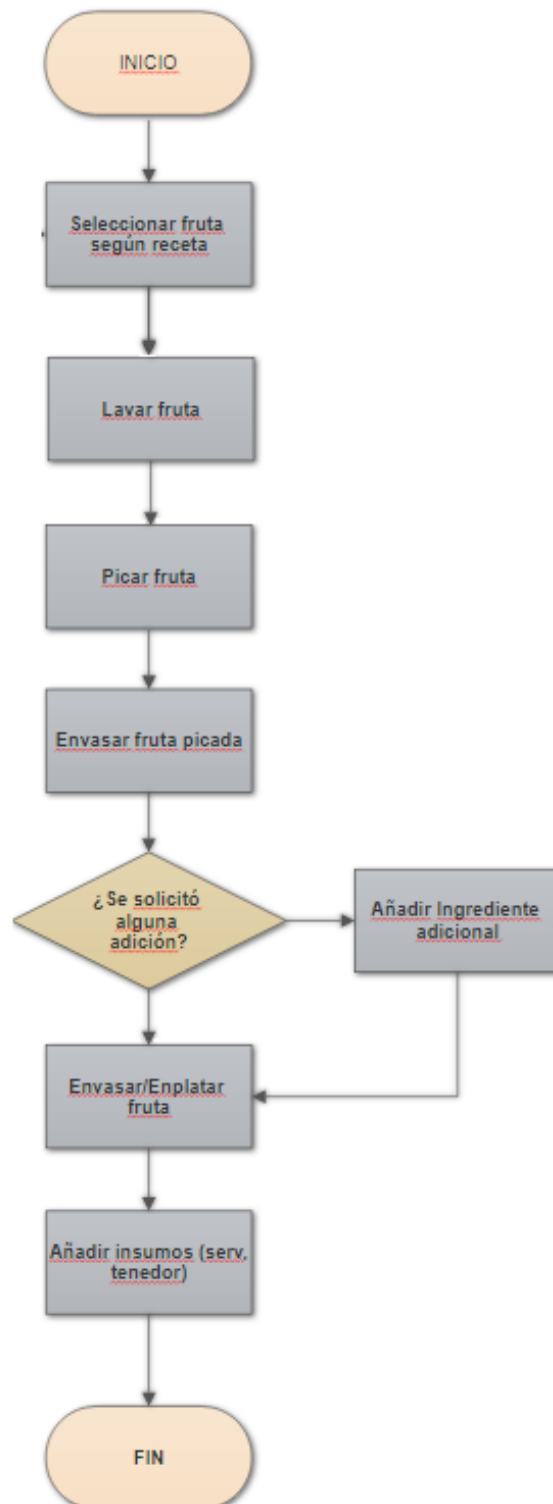
Fuente: Elaboración propia

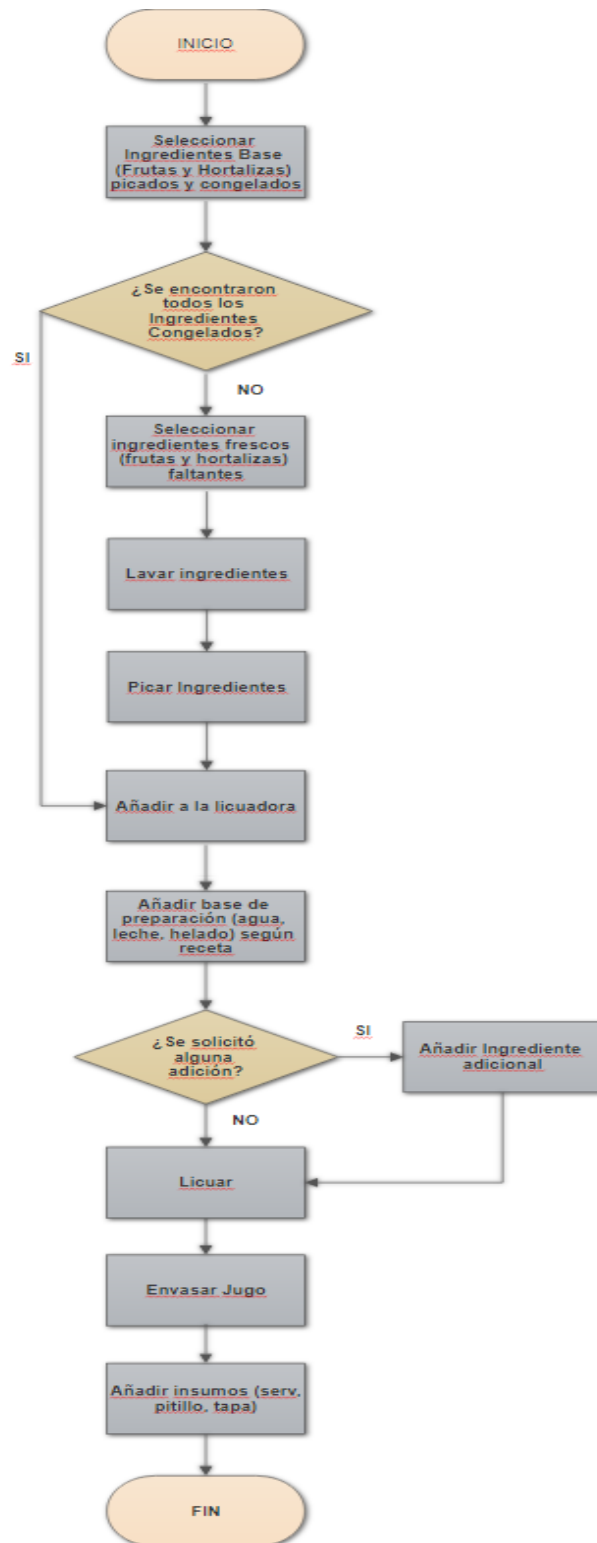
3.3. Estudio Técnico

3.3.1 Proceso

El proceso de elaboración de producto se describe en los gráficos 12 y 13 que se muestran a continuación. En cada uno se prevé la participación de un único operario de principio a fin durante el ciclo de elaboración del producto.

Figura 8. Proceso de Elaboración de Fruta Picada y Ensaladas de Futa





Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Ingeniería

- Máquinas, Equipos y Herramientas de Trabajo

El listado de implementos requeridos para la puesta en marcha del establecimiento, se incluyen en el siguiente recuadro:

Tabla 23. Listado de Herramientas y Equipos de Trabajo

Máquinas, Equipos y Herramientas de Trabajo	Cantidad	Costo Unitario
Congelador 387 Litros Challenger	2	\$ 1.218.900
Vitrina Refrigeradora Indurama 412 Litros	1	\$ 2.735.900
Cuchillo Chef Delgado 20 cms Acero	3	\$ 24.900
Mesa Plástica Roble Wengue 75 x 75	4	\$ 75.900
Silla Plástica Sin Brazos Wengue	16	\$ 20.900
Rimax Caneca Vaivén 2 Compartimientos	3	\$ 59.900
Licuadaora	2	\$ 569.900
Exprimidor de jugos profesional Acero	2	\$ 179.900
Computador con registradora y software	1	\$ 2.400.000
Extractor de Jugos 2 Litros 1200 W	1	\$ 379.900
Plato Hondo 17 cms con diseño	10	\$ 9.900
Plato Hondo 20 cms (Ensalada Paraíso)	10	\$ 9.900
Plato Pando 20.5 cm	10	\$ 9.900
Vaso Vidrio Jugos	20	\$ 3.050
Set de Cubiertos Tramontina Malibu	12	\$ 9.900
Bandeja Plástica Restaurante	5	\$ 10.900
Dispensador toalla papel baño	1	\$ 31.700
Toalla Manos	3	\$ 21.900

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los componentes del listado anterior hace parte de la inversión inicial que se realizará para la puesta en marcha del negocio. Los precios de referencia corresponden a los cotizados con los fabricantes y/o encontrados en las tiendas supermayoristas a la fecha de consulta.

Se tomó como referente principal, el costo de las máquinas, herramientas y equipos disponibles en Makro. Esta tienda se especializa en la atención al mercado institucional y presenta algunos de los precios más competitivos el manejo de economías de escala, el poder de negociación y la presentación y volumen en que vende los productos.

Las especificaciones de los equipos seleccionados se muestran en el Anexo 5 sobre Máquinas y Equipos.

- Insumos

En la tabla siguiente se relacionan los costos por unidad de Frutas, Hortalizas y otros insumos comestibles empleados en la elaboración de las distintas recetas de la compañía:

Tabla 24. Listado de Insumos y sus unidades y costo unitario

Nombre	Unidad	COSTO UNITARIO
ALMENDRAS	KILO	\$ 56.300
AZUCAR REFINADA	KILO	\$ 3.200
BANANO	KILO	\$ 1.000
BARQUILLO	PAQUETE (250 gr)	\$ 4.000
BROCOLI	KILO	\$ 3.333
CEREZAS	KILO	\$ 6.000
COCO	KILO	\$ 3.200
CREMA DE LECHE	MAXILITRO (1.1 Lt)	\$ 11.500
ESENCIA DE VAINILLA	LITRO	\$ 6.000
ESPINACA	KILO	\$ 1.111
FEIJOA	KILO	\$ 3.000
FRAMBUESA	KILO	\$ 12.000
FRESA	KILO	\$ 5.000
GELATINA	PAQUETE (100 gr)	\$ 3.000
GRANADILLA	KILO	\$ 4.463
GRANOLA	KILO	\$ 12.200
GUANABANA	KILO	\$ 2.500
GUAYABA	KILO	\$ 2.000
HELADO	2 LITROS	\$ 10.000
HIERBABUENA	MANOJO (250 gr)	\$ 500
KIWI	KILO	\$ 10.000
LECHE CONDENSADA	ENVASE PET (1300g)	\$ 10.450

Nombre	Unidad	COSTO UNITARIO
LECHE DESLACTOSADA	PAQUETE (6 MAXILITROS)	\$ 17.200
LECHE ENTERA	CAJA (12 MAXILITROS)	\$ 26.900
LIMÓN	KILO	\$ 1.485
LULO	KILO	\$ 2.000
MANDARINA	KILO	\$ 2.000
MANGO DE AZUCAR	KILO	\$ 2.200
MANZANA NACIONAL	KILO	\$ 3.500
MARACUYÁ	KILO	\$ 2.200
MELOCOTÓN	KILO	\$ 10.000
MERMELADA	KILO	\$ 6.900
MIEL	KILO	\$ 7.235
MORA DE CASTILLA	KILO	\$ 2.857
NARANJA	KILO	\$ 800
NUEZ	KILO	\$ 37.900
PAPAYA REDONDA	KILO	\$ 1.000
PERA	KILO	\$ 5.000
PIÑA	KILO	\$ 571
PITAHAYA	KILO	\$ 4.500
PLATANO	KILO	\$ 1.000
QUESO CAMPESINO	KILO	\$ 17.900
SANDÍA	KILO	\$ 1.000
TOMATE DE ARBOL	KILO	\$ 1.520
UCHUVA	KILO	\$ 5.000
UVAS	KILO	\$ 2.880
YOGHURT	GARRAFA (4000 gr)	\$ 199.900
ZANAHORIA	KILO	\$ 2.800
ZAPOTE	KILO	\$ 5.000

Fuente: Elaboración propia

A continuación se relacionan otros insumos requeridos para la elaboración de los productos:

Tabla 25. Otros elementos e insumos, unidades y costo unitario

Nombre	Unidad	COSTO UNITARIO
CUCHARAS PLÁSTICAS GRANDES	PAQUETE 100 UNIDS	\$ 6.600
CUCHILLOS PLÁSTICOS GRANDES	PAQUETE 100 UNIDS	\$ 6.600
PITILLO-CUCHARA PARA BATIDOS	PAQUETE 200 UNIDS	\$ 5.950

PITILLOS	PAQUETE 200 UNIDS	\$	5.800
PLATOS HONDO DESECHABLES	PAQUETE 20 UNID	\$	5.100
SERVILLETAS	PAQUETE 300 UNIDS	\$	4.450
TENEDORES PLÁSTICOS GRANDES	PAQUETE 100 UNIDS	\$	7.200
VASOS PLÁSTICOS 16 ONZAS	PAQUETE 25 UNIDS	\$	3.400
VASOS PLÁSTICOS 12 ONZAS	PAQUETE 25 UNIDS	\$	3.100
TAPA VASOS PLÁSTICOS 16 ONZAS	PAQUETE 50 UNIDS	\$	7.900
TAPA VASOS PLÁSTICOS 12 ONZAS	PAQUETE 50 UNIDS	\$	7.900

Fuente: Elaboración propia

Otros elementos de limpieza necesarios para la operación, se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 26. Otros elementos de aseo, unidades y costo unitario

Nombre	Unidad	COSTO UNITARIO	
BOLSAS PLÁSTICAS DE BASURA	PAQUETE 100 UNIDS	\$	6.600
BOLSAS PLÁSTICAS DE DOMICILIO	PAQUETE 100 UNIDS	\$	2.300
CLOROX	GARRAFA 3800ml	\$	12.300
ESCOBA	UNIDAD	\$	8.700
ESPONJILLAS	PAQUETE 6 UNIDS	\$	6.200
LAVAVAJILLAS	900 gr	\$	8.300
LIMPIAPISOS CON ESENCIA	5 LITROS	\$	11.700
PAPEL HIGIÉNICO	PAQUETE 24 UNIDS	\$	19.100
TOALLA PAPEL BAÑO	PAQUETE (450 UNIDS)	\$	14.300
TRAPERO	UNIDAD	\$	7.400

Fuente: Elaboración propia

Los valores de referencia de las anteriores tablas están basados en los precios encontrados en centrales de abastos y tiendas supermayoristas a la fecha de consulta.

- **Cadena de abastecimiento**

Se definen como actores principales en la cadena de abastecimiento del negocio, las centrales de abastos y tiendas supermayoristas; en las primeras se hará la compra de las futas y

verduras requeridas y en las segundas se buscarán todos los demás implementos e insumos requeridos para la operación, a saber, vajillas y cubiertos desechables e implementos de aseo.

El reabastecimiento de inventario de fruta y verdura se estima cada 2 días, para aquellos productos que se vayan agotando, más se prevé que otros insumos duren muchos más tiempo almacenados, con lo cual se alarga el ciclo de reposición. Entretanto, los artículos de limpieza y demás insumos usados en la elaboración de los productos vendidos, serán comprados de manera mensual.

La inversión de capital en herramientas, máquinas y equipos, corresponde a un primer y único desembolso al inicio del proyecto, pagado directamente al proveedor seleccionado.

Cabe puntualizar que el proceso de trabajo no requiere transporte en frío, pues no se estiman trayectos largos con el transporte de los insumos de trabajo.

Las centrales de abastos y tiendas en las que se adquirirán los distintos productos necesarios para la operación, se encuentran ubicadas dentro de la ciudad.

- ***Personal***

- Experiencia y aptitudes

El perfil del personal a emplear en el emprendimiento, no es un perfil alto, pues el cargo de los operarios corresponde a un nivel de auxiliar. Se espera, sin embargo, que cuenten con experiencia mínima como auxiliares de cocina y en servicio al cliente en restaurantes, y que sean bachilleres o como mínimo haber terminado la educación básica secundaria (grados 6° a 9°).

Los empleados serán capacitados en un lapso de tres días completos, en los que se llevara a cabo un entrenamiento teórico y práctico sobre la preparación de las distintas recetas, las normas de higiene, servicio al cliente, y demás información relativa al negocio.

- ***Procesos de Trabajo***

Se establecerá un reglamento de trabajo que enmarque todas las políticas y disposiciones relativas al código de conducta, el cual irá en línea con las disposiciones del Código de Trabajo, así como con las demás disposiciones legales vigentes.

3.3.3 Localización

Conforme se relacionó en el apartado de Estrategia de Mercado referente a la Plaza, el negocio será puesto en marcha en el sector Centro Internacional de la ciudad de Bogotá, el cual comprende parte de los barrios de San Diego, San Martín y Parque Central Bavaria, que hacen a su vez parte de la UPZ (Unidad de Planeación Zonal) Sagrado Corazón, ubicados en la localidad de Santa Fe.

Aunque no hay un consenso sobre la zona exacta que abarca el denominado Centro Internacional, se entiende que el mismo está comprendido entre las calles 26 y 39, entre la carrera Séptima y la Avenida Caracas. Dicha zona, si bien no cuenta con una población residente considerable si se compara con otros sectores de la ciudad, su mercado es relevante si se considera la población flotante y la concurrencia diaria de gente de toda la ciudad. Se estima, de acuerdo al diario El Nuevo Siglo, que “más de 100.000 personas, entre ejecutivos, turistas nacionales y extranjeros, estudiantes, comerciantes, empleados y ciudadanos del común”, concurren a diario al sector y que en todo el centro de Bogotá, la población flotante es de hasta 1’700.000 personas.

En el sector se ubican las oficinas centrales de grandes compañías, en especial del sector bancario, además de ser sede de grandes establecimientos comerciales, entre ellos se destaca el Centro Comercial San Martín que reúne grandes marcas de moda, entretenimiento y restaurantes de amplio reconocimiento en el mercado bogotano. Se ubica también en la zona, el Hotel Tequendama, uno de los hoteles con más renombre de la capital colombiana.

El sector cuenta con facilidad de acceso pues en el mismo confluyen varias avenidas y autopistas de la ciudad, entre ellas la carrera Séptima, Décima, la Avenida Caracas y la Calle 26.

Cuenta además con varias estaciones del sistema masivo de transporte Transmilenio, como lo son: Museo Nacional, San Diego, Profamilia y Calle 26, entre otras.

La ubicación del local se centrará su operación al lado de una amplia gama de restaurantes de la zona y distancias considerables con respecto a sus competidores, por ahora solamente se considerará un solo local comercial para la puesta en marcha del plan de negocio, una vez hayan transcurrido 5 años se evaluará financieramente la posibilidad de abrir más puntos de venta. La ventaja ofrecida por el lugar permite no solo atraer al consumidor por las anclas que se ubican alrededor sino también por los diferentes tipos de consumidores que visitan el lugar, todos con poder adquisitivo para la compra de por lo menos el producto más cómodo para el bolsillo del consumidor.

Conocido como el Grille, el lugar está ubicado en pleno corazón del Centro Internacional del Parque Bavaria, un local que cuenta con dos pisos y amplios espacios para que los consumidores puedan ubicarse. En total, tiene 30 mts distribuidos en ambos pisos y el precio del arriendo está en 1'800.000 pesos, que incluye el costo de administración.

La ubicación del lugar permite ofrecer al empresario la posibilidad de plantear estrategias de acondicionamiento del lugar para comodidad de sus clientes, además las distancias para el diseño de una estrategia de domicilios hace fácil el desplazamiento de los empleados con el fin de llevar los productos a los clientes. El cubrimiento se realizará a través del canal director, es decir, relación entre productor y consumidor, lo anterior por el tráfico de personas de la zona, las anclas identificadas y las vías en función del tiempo y la distancia, además de las variables económicas que ya se han venido enunciando a lo largo de este documento.

Otros locales disponibles en el sector, con características similares, tienen una superficie de entre 20 y 100 metros cuadrados y cuestan entre 50.000 y 120.000 el metro cuadrado.

Figura 10. Fotografía del local comercial cotizado para el emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Tamaño

Se estima que el proyecto crezca en un lapso de cinco años, con lo cual alcanzaría el total del mercado meta al culminar ese periodo, según se vio previamente en las tablas del apartado Selección Mercado Objetivo. La tasa de penetración de mercado está dada por la tabla 6, la cual muestra el incremento gradual en la captación de nuevos clientes y expansión del mercado.

Así pues, al final del quinto año tendríamos una demanda semanal de 2.566 productos de las distintas líneas establecidas por la compañía.

3.3.5 Capacidad

Se estima contar con dos operarios, los cuales apalancarían toda la operación comercial y técnica del establecimiento en las tareas de caja, cocina y servicio al cliente. Ante una demanda incremental, se prevé desde un inicio trabajar el apalancamiento operacional, bajo una infraestructura al 100% de la operación.

Esto puede ser visto en el cálculo de capacidad que se muestra en las Tablas 27 y 28.

Tabla 27. Proyección de Demanda Diaria en Unidades

Año	Jugo de una sola fruta	Ensalada de Frutas Pequeña	Ensalada de Frutas Grande	Fruta Picada	Batido Mediano	Batido Grande	Unidades Diarias a Producir
Año 1	68	9	8	102	20	15	222
Año 2	102	13	13	153	30	22	334
Año 3	116	15	14	174	34	25	378
Año 4	130	17	16	194	38	28	423
Año 5	136	18	17	204	40	29	445

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Cálculo de Capacidad basado en la Demanda Diaria y Tiempo Disponible de Operación

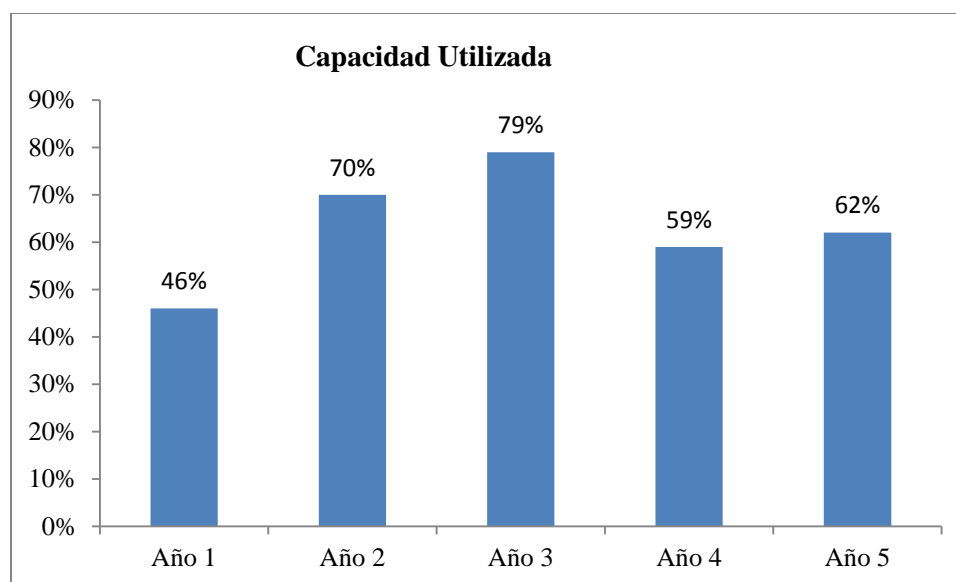
Año	Operarios Disponibles	Mins Diarios Trabajados por Operario*	Minutos de Operación Disponibles (Mins por Operario x # de Recursos)	Mins Destinados a Elaboración Productos (estimación de 2 mins por unidad)	Dedicación Sobre Disponibilidad Total
Año 1	2	480	960	444	46%
Año 2	2	480	960	668	70%
Año 3	2	480	960	756	79%
Año 4	2	480	960	846	59%
Año 5	2	480	960	890	62%

Fuente: Elaboración propia

Se estima un tiempo aproximado de elaboración de cada producto de 2 minutos, lo cual varía teniendo en cuenta que no todos los productos serán elaborados por los operarios de la empresa, sino que gran parte de las ensaladas de frutas y presentaciones de fruta picada serán elaborados directamente por los consumidores.

La capacidad utilizada, según criterios definidos en las tablas anteriores, se estima que oscile entre un 46% y un 79%, como se muestra en el gráfico a continuación:

Gráfica 5. Capacidad Utilizada



Fuente: Elaboración propia

3.4. Análisis Organizacional

3.4.1 Direccionamiento estratégico

3.4.1.1 Misión

Elaborar y comercializar alimentos y bebidas naturales con un alto valor nutritivo, que contribuyan al bienestar y salud de los consumidores bogotanos, y a su vez, establecer una estrategia de venta innovadora enfocada en la flexibilidad para combinar ingredientes y servir los productos.

3.4.1.2 Visión

Para el 2022, Mix 'n' match se habrá posicionado en el área de influencia como una de las empresas más sólidas en el sector de alimentos y bebidas naturales, gozando de recordación y un 3% de participación de mercado.

3.4.1.3 Objetivos estratégicos

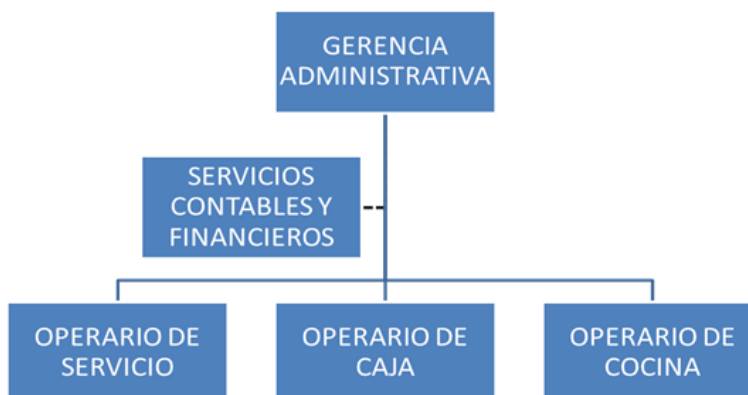
- Posicionar la marca Mix 'n' Match como una empresa innovadora en su portafolio de productos, y flexible a las necesidades del cliente, permitiendo a los consumidores un alto nivel de personalización y decisión sobre los ingredientes de preparación en bebidas y ensaladas.
- Mejorar los índices de frecuencia de consumo de ensaladas de frutas entre los consumidores del sector, y posicionar al menos dos batidos propios de la compañía.
- Fidelizar 500 clientes el primer año y 1200 para el segundo año mediante una estrategia de mercadeo orientada a cliente frecuente.

3.4.1.4 Valores

- **Innovación:** Portafolio de productos y servicios novedoso, pensado en ampliar la base de consumidores de alimentos y bebidas naturales. Las recetas propias de ensaladas y batidos generan una sensación única de bienestar en nuestros clientes.
- **Flexibilidad:** Personalización del producto final, al permitir a los clientes la elección de ingredientes y tamaños, lo cual, sumado a la adquisición de productos mediante autoservicio, mejora la experiencia de los consumidores.
- **Calidad:** Los altos estándares de servicio y salubridad, y la garantía de uso de ingredientes frescos y de calidad generan confianza en los consumidores. Prestamos atención a cada uno de los detalles, en el marco de nuestra política de servicio enfocada en la más alta satisfacción de clientes.

3.4.1.5 Organigrama

Figura 11. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La gerencia, representada por los socios de la compañía, se ocupa de las actividades que atañen al direccionamiento estratégico. Se encarga entre otras cosas, de las relaciones con el personal, incluyendo la contratación y el manejo de nómina; del diseño y desarrollo de productos; del diseño e implementación de la estrategia de mercadeo; administración de la cadena logística (compra de insumos) y la planeación de la producción.

Se estima, en un inicio, que sea necesario contar con tres operarios, los cuales estarán capacitados para desempeñarse en caja, cocina, o de cara al cliente, de manera indistinta; aunque, en principio, serán dedicados en cada una de estas operaciones, según se asigne. Así, el operario de cocina, se encargará de la preparación de los productos solicitados por el cliente, esto incluye, el alistamiento de los ingredientes para armar los productos que se dejarán en neveras para compra por autoservicio. El operario de caja, se encargará de registrar todas las ventas del día; una de las actividades fundamentales en las que se involucrará, será la de fidelización de clientes, al tomar los datos de nuevos clientes y administrar las compras de consumidores frecuentes. El operario de servicio se encargará de las tareas de limpieza y el mantenimiento de las neveras abastecidas en todo momento; además, asistirá en los clientes en sus compras y dará recomendaciones de las mismas, por lo que debe conocer de manera minuciosa acerca de las distintas preparaciones y procesos de la empresa.

Los servicios profesionales de contabilidad y finanzas, serán tercerizados cuando se requiera, a fin de limitar los costos fijos.

3.4.2 Estudio Legal

Mix 'n' Match Ltda. se constituye como una sociedad de responsabilidad limitada, con dos socios, quienes responden según sus aportaciones.

3.4.2.1 Análisis legal

Mix 'n' Match Ltda es considerado un proyecto de emprendimiento que pretende determinar los requerimientos y procedimiento necesarios para su constitución y funcionamiento, razón por la cual es importante definir los aspectos mercantiles, tributarios y laborales que hacen parte de la sociedad, así como las obligaciones y derechos derivados de su creación.

Mix 'n' Match Ltda se constituye mediante la escritura pública con dos socios quienes responderán con sus respectivos aportes así como lo establece el código de comercio de la Cámara de Comercio.

Ver ANEXO 7 con el detalle de la conformación legal de la compañía

3.4.2.2 Marco Legal

Según la regulación colombiana todo alimento que se expenda directamente al consumidor requiere contar con la debida autorización de comercialización expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima, 2018), para lo anterior se requiere:

1. Realizar la inscripción según lo dispuesto en el Artículo 126 del decreto, ley 019 de 2012.
2. Identificar la categoría del riesgo del producto.
3. Diligenciar los formularios para el registro.

4. Las personas que manipulen directamente los alimentos deben contar con la aprobación del curso de Manipulación de alimentos.

Para el caso de Mix 'n' Match Ltda se cuenta con las condiciones higiénicas sanitarias para la operación del negocio, así como con los requerimientos de ley para su funcionamiento, entre ellas quienes intervienen directamente en la manipulación de alimentos, la respectiva certificación.

3.4.2.3 Permisos

- Matricula mercantil vigente: todo establecimiento de comercio debe matricularse ante el registro mercantil a más tardar un mes después de la apertura al público, está debe realizarse ante la Cámara de Comercio a través del Registro Único Empresarial – RUES, para ello la empresa debe constituirse como persona jurídica (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).
- Permisos sanitarios: Según la regulación colombiana toda empresa que manipule alimentos o expenda directamente al consumidor requiere de la obtención del permiso sanitario de acuerdo al riesgo de salud pública, el cual es expedido por el Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y alimentos. Según la Dirección de Alimentos y bebidas (2018) se debe realizar registro directamente en la página de internet del Invima, identificar la categoría del riesgo según la Resolución 719 de 2015 como néctares y refrescos de fruta; y bebidas a base de jugo/zumo de fruta y frutas frescas, clasificar los riesgos de acuerdo a la vulnerabilidad o exposición del producto. La institución asignará la nomenclatura de identificación del producto para su vigilancia y control.
- Certificado Sayco & Acinpro: cuando el establecimiento de comercio con apertura al público haga uso de música o cualquier elemento que implique la identificación de derechos de autor, es necesario contar con el certificado de Sayco & Acinpro (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

- Uso del suelo: de acuerdo al plan de ordenamiento territorial y la reglamentación del área se debe solicitar el certificado de uso del suelo expedido por la oficina de planeación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).
- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios: este concepto lo expide directamente el Cuerpo Oficial de Bomberos quien define los temas de seguridad humana y la protección contra incendios.
- Inscripción en el RUT: los comerciantes deben contar con el Registro Único Tributario, según requerimiento de la DIAN (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).
- Certificado Manipulación de Alimentos: este certificado es de carácter obligatorio para todos los empleados que en sus actividades laborales manipulen alimentos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

3.4.2.4 Obligaciones Tributarias

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2017), toda sociedad debe contar con una matrícula mercantil, que corresponde a la inscripción que hacen los comerciantes en el registro mercantil la cual debe tramitarse ante la Cámara de comercio, para lo cual se hace necesario el diligenciamiento del Formulario único empresarial y social (RUES) y el formulario de registro único tributario (RUT).

La contabilidad se realizará bajo el libro fiscal de operaciones diarias y el control de proveedores mediante la facturación correspondiente, así como también libro de inventario, cuentas anuales y el libro de actas y acuerdos (Sánchez, 2017).

3.4.2.5 Obligaciones laborales

Para la operación de Mix'n'Match se contratará dos personas en jornada de lunes a viernes, horario de 7:30 a.m. a 6:00 p.m., donde el trabajador se obliga a laborar la jornada máxima legal,

salvo estipulación expresa y escrita en contrario, en los turnos y dentro de las horas señalados por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria en la forma prevista en la ley, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de las mismas, así mismo los dos primeros meses del contrato son considerados como periodo de prueba, en el cual el empleador no estará obligado a el pago de indemnización. El tipo de contrato será contrato a término indefinido, según lo establecido en el Artículo 45 del Código Sustantivo de Trabajo, y según la cual no se establece fecha de terminación del mismo entre el empleador y el empleado, así como el primero se compromete a pagar las prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales, correspondientes al 75% el empleador y 25% el empleado. (Ver Anexo 9).

La remuneración será hará de acuerdo al SMMLV y se reajustará anualmente de acuerdo a lo establecido por el Gobierno Nacional, dichos trabajadores desempeñarán funciones correspondientes a la producción y comercialización de los productos de Mix'n'Match en el punto de venta establecido por el empleador (Gerencie, 2017).

CAPÍTULO 4

4. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para el caso de Mix 'n' Match Ltda se evalúan los primeros cinco años, de 2018 a 2022, de acuerdo a tres escenarios diferentes pesimista, conservador y optimista. Los resultados financieros se evalúan anualmente, con los diferentes indicadores que determinan la viabilidad financiera del proyecto.

4.1 Datos de entrada y supuestos

El siguiente modelo de evaluación financiera parte de las proyecciones financieras de mediano plazo del Grupo Bancolombia (2018), de acuerdo a la actualización de marzo de 2018 para el PIB y la inflación (IPC), tal como se muestra en la tabla 29.

En cuanto al crecimiento de las ventas, está determinado por la deflactación, el cual es producto del cálculo propio de acuerdo al efecto producido por el crecimiento del PIB por la inflación.

Por otro lado, no existen inventarios ya que la materia prima es considerada perecedera, no existen cuentas por cobrar, ni por pagar, ya que las transacciones se realizarán en efectivo, puesto que el capital de trabajo será de \$ 45.092.618 como parte de la inversión inicial aportado por los socios capitalistas (Anexo 6).

Tabla 29. Proyecciones económicas

PROYECCIONES ECONÓMICAS					
Proyecciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2018	2019	2020	2021	2022
PIB	2,50%	3,20%	3,60%	3,40%	3,40%
Inflación (IPC)	3,40%	3,90%	3,65%	3,35%	3,00%
Crecimiento ventas	5,99%	7,22%	7,38%	6,86%	6,50%

Fuente: (Grupo Bancolombia, 2018)

Así pues, las ventas están determinadas por la proyección de la demanda en cada uno de los productos de acuerdo al mercado objetivo considerado en los resultados del estudio de mercado el cual para cada uno de los productos la introducción al mercado se hará de la siguiente manera: 50% para el primer año, 75% para el segundo año, 85% para el tercer año, 95% para el cuarto año y se espera que hacia el año cinco, se haya penetrado el 100% del mercado, el cual se estima que sea del 3% de la población objetivo para el mercado del Centro Internacional. Así mismo es importante destacar que productos de Mix 'n' Match Ltda. no son excluyentes y por tanto un mismo consumidor puede adquirir varios de los productos que se ofrecen. Para efectos del número de unidades vendidas del jugo de una sola fruta se estimó que el 50% sería para jugos en agua y el otro 50% para jugos en leche.

En cuanto a la inversión inicial Mix 'n' Match Ltda., estima que se requiere una inversión inicial de \$66.066.918 que comprende la adecuación del local que se toma en arriendo, la maquinaria y equipos y los muebles y enseres tal como se describe en el Anexo 6.

La adecuación del local se amortiza en el primer año, mientras que la maquinaria y equipos y muebles y enseres se adquieren con la apertura del negocio. Así mismo, se estima un capital de trabajo que permita el funcionamiento del negocio por 3 meses de manera autónoma, sin depender de las utilidades, es decir, se asegura nomina, servicios públicos, insumos e ingredientes, arriendo, marketing y disponibilidad de caja menor por el tiempo establecido.

4.2 Costos

Los costos unitarios por producto ofrecido por Mix 'n' Match Ltda. están determinados de la siguiente manera:

Tabla 30. Costos unitarios por producto

1. Jugo de una sola fruta

- En agua

Producto	Jugo de una sola fruta (Agua)	
	Tipo	Valor
Ingredientes	Frutas	\$ 1.431
Utensilios	Vaso 16 onzas	\$ 136
	Tapa vaso 16 onzas	\$ 120
	Pitillo	\$ 29
	Servilleta	\$ 15
Total		\$ 1.731

Fuente: Elaboración propia

- En leche

Producto	Jugo de una sola fruta (Leche)	
	Tipo	Valor
Ingredientes	Frutas	\$ 1.857
Utensilios	Vaso 16 onzas	\$ 136
	Tapa vaso 16 onzas	\$ 120
	Pitillo	\$ 29
	Servilleta	\$ 15
Total		\$ 2.157

Fuente: Elaboración propia

2. Ensalada de frutas

▪ Tamaño pequeño

Producto	Ensalada de Frutas (Pq)	
	Tipo	Valor
Ingredientes	Frutas	\$ 2.385
Utensilios	Envase pq	\$ 180
	Cuchara	\$ 66
	Servilleta	\$ 15
Total		\$ 2.646

Fuente: Elaboración propia

▪ Tamaño Grande

Producto	Ensalada de Frutas (Gd)	
	Tipo	Valor
Ingredientes	Frutas	\$ 4.031
Utensilios	Envase Gd	\$ 255
	Cuchara	\$ 66
	Servilleta	\$ 15
Total		\$ 4.367

Fuente: Elaboración propia

3. Fruta picada

Producto	Fruta Picada	
	Tipo	Valor
Ingredientes	Frutas	\$1.500
Utensilios	Envase pq	\$ 180
	Tapa envase	\$ 60
	Tenedor	\$ 72
	Servilleta	\$ 15
Total		\$1.827

Fuente: Elaboración propia

4. Batidos

▪ Tamaño Mediano

Producto	Batido Md	
	Tipo	Valor
Ingredientes	Frutas	\$ 1.460
Utensilios	Vaso 16 onzas	\$136
	Tapa vaso 16 onzas	\$120
	Pitillo	\$ 29
	Servilleta	\$15
Total		\$ 1.760

Fuente: Elaboración propia

▪ Tamaño Grande

Producto	Batido Gd	
	Tipo	Valor
Ingredientes	Frutas	\$ 2.085
Utensilios	Vaso 20 onzas	\$ 160
	Tapa vaso 20 onzas	\$ 130
	Pitillo	\$ 29
	Servilleta	\$ 15
Total		\$ 2.419

Fuente: Elaboración propia

Los anteriores son los costos de la preparación por unidad de las diferentes líneas de producto. Los precios de las frutas y utensilios se pueden observar en el anexo 8, los cuales determinan el precio de venta de cada uno de los productos que se proyecta serán vendidos en Mix 'n' Match Ltda.

Los costos totales de acuerdo al número de unidades son los siguientes:

Tabla 31. Costos totales por producto

Producto	Unidad / Tamaño	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2018	2019	2020	2021	2022
Jugo de una sola fruta	16 onzas en agua	\$17.706.931	\$27.463.450	\$31.275.752	\$34.871.144	\$36.600.226
	16 onzas en leche	\$22.064.616	\$27.463.450	\$31.275.752	\$34.871.144	\$36.600.226
Ensalada de Frutas	Pequeña	\$7.071.833	\$7.175.481	\$8.171.535	\$9.110.917	\$9.562.681
	Grande	\$11.115.680	\$ 6.833.791	\$7.782.415	\$8.677.064	\$ 9.107.315
Fruta picada	único	\$56.023.390	\$ 82.326.510	\$93.754.555	\$104.532.374	\$109.715.601
Batido	Mediano	\$10.543.035	\$16.087.376	\$18.320.524	\$20.426.612	\$21.439.463
	Grande	\$10.629.520	\$11.797.409	\$13.435.051	\$14.979.515	\$15.722.273
TOTAL COSTOS		\$135.155.003	\$179.147.467	\$ 204.015.584	\$227.468.771	\$238.747.785

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Gastos de Administración y ventas

Mix 'n' Match Ltda., contratará dos empleados para el inicio de las operaciones, cada uno por salario mínimo de \$781.242, más auxilio de transporte y carga prestacional estimada por trabajador del 70% adicional, quienes prestarán sus servicios como empleados dependientes, bajo contratación a término indefinido, para trabajar en jornada de 7:30 .am. a 6:00 p.m. de lunes a viernes. Además para el primer año el salario de los administradores será de \$2.000.000 para cada uno.

El arriendo del local es de \$1.800.000 mensuales, además de los servicios públicos y la inversión en publicidad que requiere la puesta en marcha y apertura del punto de venta. Los otros gastos operacionales contemplan los insumos de aseo. El incremento de los gastos operacionales está determinado por el IPC del año anterior el cual se describe a continuación:

Tabla 32. Gastos operacionales

GASTOS OPERACIONALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldo personal administrativo	\$ 2.000.000	\$ 2.068.000	\$ 2.148.652	\$ 2.227.078	\$ 2.301.685
Nómina Administración	\$ 72.000.000	\$ 74.448.000	\$ 77.351.472	\$ 80.174.801	\$ 82.860.657
Arriendo	\$ 21.600.000	\$ 22.334.400	\$ 23.205.442	\$ 24.052.440	\$ 24.858.197
Servicios Públicos	\$ 3.600.000	\$ 3.722.400	\$ 3.867.574	\$ 4.008.740	\$ 4.143.033
Marketing	\$ 6.000.000	\$ 6.204.000	\$ 6.445.956	\$ 6.681.233	\$ 6.905.055
Otros	\$ 1.073.200	\$ 1.109.689	\$ 1.152.967	\$ 1.195.050	\$ 1.235.084

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Depreciaciones

La depreciación se realizará en línea recta a 10 años para los muebles y enseres que comprende toda la maquinaria para llevar a cabo la preparación de los productos tal como se describe en la tabla 33.

Tabla 33. Depreciación Muebles y enseres

Equipos y Utensilios	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Congelador 387 Litros Challenger	2	\$ 1.218.900	\$ 2.437.800
Vitrina refrigeradora Indurama 412 Litros	1	\$ 2.735.900	\$ 2.735.900
Computador con registradora y software	1	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Licuadaora	2	\$ 569.900	\$ 1.139.800
Exprimidor de jugos profesional Acero	2	\$ 179.900	\$ 359.800
Extractor de Jugos 2 Litros 1200 W	1	\$ 379.900	\$ 379.900

<i>*En línea recta</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Maquinaria y Equipos	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320
Depreciación acumulada	\$ 945.320	\$ 1.890.640	\$ 2.835.960	\$ 3.781.280	\$ 4.726.600

<i>*En línea recta</i>	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
Maquinaria y Equipos	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320
Depreciación acumulada	\$ 5.671.920	\$ 6.617.240	\$ 7.562.560	\$ 8.507.880	\$ 9.453.200

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Recuperación

El valor de recuperación es del 50% de la maquinaria y equipo y los muebles y enseres al quinto año, tal como se muestra en la tabla 34.

Tabla 34. Recuperación

Activos fijos	Valor de recuperación	Valor contb	Utilidad	Impuesto	Valor de recupe*(1-tx)
Maquinaria y equipo	\$4.726.600	\$4.726.600	\$-	\$-	\$4.726.600
Equipo de computo	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Muebles y enseres	\$760.550	\$760.550	\$-	\$-	\$760.550
Activos fijos					\$5.487.150
CT inversión inicial					\$45.092.618
CT neto del año quinto					\$-
Recuperación					\$50.579.768

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Financiación

La financiación del proyecto se hará con recursos propios por parte de los socios, el aporte se realizará en efectivo por partes iguales de acuerdo al monto de la inversión. Los recursos propios provienen de la venta de un vehículo, ahorros en cuenta bancaria y vencimiento de CDT del banco Davivienda.

4.2.5 Estados Financieros

Tabla 35. Balance General Inicial

BALANCE GENERAL INICIAL				
Cifras expresadas en pesos				
ACTIVO CORRIENTE		<u>\$45.092.618</u>	PASIVO CORRIENTE	<u>\$0</u>
Efectivo	\$45.092.618		Obligaciones financieras	\$0
Inversiones	\$0		Proveedores	\$0
Deudores	\$0		Cuentas por pagar	\$0
Inventarios	\$0		Impuestos	\$0
			Pasivos laborales	\$0
ACTIVO NO CORRIENTE		<u>\$20.974.300</u>	PASIVO NO CORRIENTE	<u>\$0</u>
Adecuación de local	\$10.000.000		Obligaciones financieras	\$0
Maquinaria y Equipos	\$9.453.200			
Muebles y Enseres	\$1.521.100		TOTAL PASIVO	<u>\$0</u>
Depreciacion	\$0			
OTROS ACTIVOS		<u>\$0</u>	PATRIMONIO	<u>\$66.066.918</u>
Software	\$0			\$66.066.91
Amortizacion	\$0		Aportes sociales	8
			Reservas	
TOTAL ACTIVO		<u>\$66.066.918</u>	Utilidad de ejercicios anteriores	
			Utilidad del ejercicio	
			TOTAL PATRIMONIO	<u>\$66.066.918</u>
			TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	<u>\$66.066.918</u>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Balance General Anual Proyectado

Balance general proyectado de 1 de enero a 31 de diciembre					
Cifras expresadas en pesos					
CUENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO CORRIENTE	3.278.425	29.292.807	85.548.738	182.201.188	310.239.352
Efectivo	3.278.425	29.292.807	85.548.738	182.201.188	310.239.352
Inversiones	-	-	-	-	-
Deudores	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-
ACTIVO NO CORRIENTE	10.028.980	9.083.660	8.138.340	7.193.020	6.247.700
Adecuación de local	-	-	-	-	-
Maquinaria y Equipos	9.453.200	9.453.200	9.453.200	9.453.200	9.453.200
Muebles y Enseres	1.521.100	1.521.100	1.521.100	1.521.100	1.521.100
Depreciacion	(945.320)	(1.890.640)	(2.835.960)	(3.781.280)	(4.726.600)
OTROS ACTIVOS	-	-	-	-	-
Software	-	-	-	-	-
Amortizacion	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	13.307.405	38.376.467	93.687.078	189.394.208	316.487.052
PASIVO CORRIENTE	6.427.575	6.646.112	6.905.311	7.157.354	7.397.126
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	-	-	-
Pasivos laborales	6.427.575	6.646.112	6.905.311	7.157.354	7.397.126
PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	6.427.575	6.646.112	6.905.311	7.157.354	7.397.126
PATRIMONIO	6.879.830	31.730.355	86.781.767	182.236.854	309.089.926
Aportes sociales	66.066.918	66.066.918	66.066.918	66.066.918	78.791.574
Reservas	-	2.485.052	7.990.194	17.535.702	30.221.010
Utilidad de ejercicios anteriores	-	(59.187.088)	(36.821.616)	12.724.655	85.909.578
Utilidad del ejercicio	(59.187.088)	22.365.472	49.546.271	85.909.578	114.167.765
TOTAL PATRIMONIO	6.879.830	31.730.355	86.781.767	182.236.854	309.089.926
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	13.307.405	38.376.467	93.687.078	189.394.208	316.487.052

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Estado de resultados proyectado

Estado de Resultados					
(Pesos)					
	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	\$ 222.959.403	\$ 357.838.789	\$ 433.249.996	\$ 522.323.404	\$ 585.522.456
COSTO DE VENTAS	\$ 177.873.291	\$ 212.929.965	\$ 239.060.299	\$ 263.740.861	\$ 276.187.488
Materia Prima	\$ 135.155.003	\$ 179.147.467	\$ 204.015.584	\$ 227.468.771	\$ 238.747.785
Mano de Obra Directa	\$ 31.300.308	\$ 32.364.518	\$ 33.626.735	\$ 34.854.111	\$ 36.021.723
CIF	\$ 10.472.660	\$ 472.660	\$ 472.660	\$ 472.660	\$ 472.660
Depreciación	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320
UTILIDAD BRUTA	\$ 45.086.112	\$ 144.908.824	\$ 194.189.697	\$ 258.582.543	\$ 309.334.968
Gastos de Administración y de ventas	\$ 104.273.200	\$ 107.818.489	\$ 112.023.410	\$ 116.112.264	\$ 120.002.025
Nomina	\$ 72.000.000	\$ 74.448.000	\$ 77.351.472	\$ 80.174.801	\$ 82.860.657
Arriendo	\$ 21.600.000	\$ 22.334.400	\$ 23.205.442	\$ 24.052.440	\$ 24.858.197
Servicios Públicos	\$ 3.600.000	\$ 3.722.400	\$ 3.867.574	\$ 4.008.740	\$ 4.143.033
Marketing	\$ 6.000.000	\$ 6.204.000	\$ 6.445.956	\$ 6.681.233	\$ 6.905.055
Otros	\$ 1.073.200	\$ 1.109.689	\$ 1.152.967	\$ 1.195.050	\$ 1.235.084
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (59.187.088)	\$ 37.090.335	\$ 82.166.287	\$ 142.470.279	\$ 189.332.943
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (59.187.088)	\$ 37.090.335	\$ 82.166.287	\$ 142.470.279	\$ 189.332.943
Impuestos de Renta y Complementarios	\$ -	\$ 12.239.811	\$ 27.114.875	\$ 47.015.192	\$ 62.479.871
UTILIDAD NETA	\$ (59.187.088)	\$ 24.850.525	\$ 55.051.413	\$ 95.455.087	\$ 126.853.072
Reservas	\$ -	\$ 2.485.052	\$ 5.505.141	\$ 9.545.509	\$ 12.685.307

%Impuestos

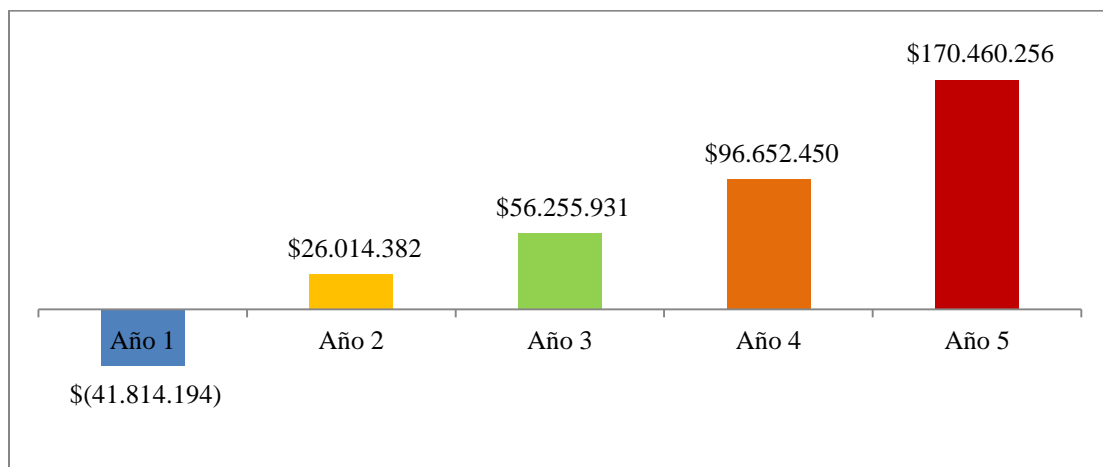
Fuente: Elaboración propia

Flujo de Caja Libre

El flujo de caja libre conocido como la cantidad de dinero disponible para cubrir deuda y repartir los dividendos a los socios, una vez se hayan atendido las obligaciones financieras de la compañía.

Para el caso de Mix 'n' Match los flujos de caja libre están representados como se muestra en el siguiente gráfico 15:

Gráfica 6. Flujos de caja libre de Mix 'n' Match



Fuente: Elaboración propia

Para el primer año se esperan flujos de caja negativos por un valor de \$41.814.194 que se explican por una utilidad operacional negativa, producto de los costos y gastos que no alcanzan a ser cubiertos por los ingresos. A partir del segundo año se evidencian flujos de caja positivos, explicado en su mayoría por un incremento del 60% en los ingresos de la compañía del primer año al segundo año.

Tabla 38. Flujo de caja libre

FCL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 222.959.403	\$ 357.838.789	\$ 433.249.996	\$ 522.323.404	\$ 585.522.456
Costos		\$ 177.873.291	\$ 212.929.965	\$ 239.060.299	\$ 263.740.861	\$ 276.187.488
Gastos		\$ 104.273.200	\$ 107.818.489	\$ 112.023.410	\$ 116.112.264	\$ 120.002.025
Utilidad operacional		-\$ 59.187.088	\$ 37.090.335	\$ 82.166.287	\$ 142.470.279	\$ 189.332.943
Impuesto operacional		\$ -	\$ 12.239.811	\$ 27.114.875	\$ 47.015.192	\$ 62.479.871
Utilidad operacional*(1-tx)		-\$ 59.187.088	\$ 24.850.525	\$ 55.051.413	\$ 95.455.087	\$ 126.853.072
Depreciaciones		\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320
Amortizaciones		\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación CT neto		-6.427.575	-218.538	-259.198	-252.044	-239.771
Inversión	\$ 66.066.918					
Recuperación						\$ 42.422.093
FCL	-\$ 66.066.918	-\$ 41.814.194	\$ 26.014.382	\$ 56.255.931	\$ 96.652.450	\$ 170.460.256
VPN	\$ 87.798.715					
Rentabilidad	31,33%					
Periodo de Repago	3,92					
Costo de oportunidad	16,00%					

Fuente: Elaboración propia

Mix 'n' Match tendrá un incremento equivalente al Valor Presente Neto por \$246.187.162, con una rentabilidad del proyecto del 31,33% y un tiempo de recuperación de la inversión de 3,92 años, lo cual significa que para los inversionistas del proyecto supera las expectativas de inversión frente al costo de oportunidad del 16%.

4.2.6 Indicadores Financieros

Indicadores de Rentabilidad

La siguiente tabla muestra los principales indicadores de rentabilidad con el cual se pretende evaluar y medir la efectividad de Mix 'n' Match en cuanto a la administración de los costos y gastos, así como la evaluación de convertir las ventas en utilidades, es decir, en qué medida se produce el retorno del dinero invertido (Rueda, s.f.).

Tabla 39. Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Neta del activo (Dupont)	(4,4)	0,6	0,6	0,5	0,4
Rentabilidad del Patrimonio	(8,6)	1,2	0,9	0,8	0,6
Margen Bruto	0,2	0,4	0,4	0,5	0,5
Margen Operacional	(0,3)	0,1	0,2	0,3	0,3
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	(0,3)	0,1	0,1	0,2	0,2
Rentabilidad Financiera (ROE)	(8,6)	0,8	0,6	0,5	0,4

Fuente: Elaboración propia

- Rentabilidad Neta del activo (Dupont): Para el primer año de operación de Mix 'n' Match se espera que el activo no responda a la capacidad de generar utilidades, a partir del año 2 y en adelante se espera que los activos de la empresa generen entre el 40% y 60% de rentabilidad.
- Rentabilidad del Patrimonio: Para el primer año de operación el rendimiento obtenido frente al patrimonio no fue positivo para el primer año, a partir del segundo año se

observa como el patrimonio empieza a generar una rentabilidad incluso por encima del 100%, hasta el quinto año donde alcanza el 60%.

- Margen Bruto: Por cada peso vendido, MixínMatch genera una utilidad bruta del 20% para el primer año, de 40% para los dos siguientes años y de la mitad para el cuarto y quinto año. Lo anterior se da por un incremento en las ventas.
- Margen Operacional: el 30% de la utilidad operacional representa las ventas de MixínMatch a partir del cuarto año, lo cual significa que el negocio es lucrativo.
- Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto): Por cada peso en las ventas MixínMatch llega a partir del cuarto año llega a generar el 20% de utilidad.
- Rentabilidad Financiera (ROE): este tal vez el indicador más importante, si bien es cierto que en el primer año refleja resultados negativos, se observa que a partir del segundo año este indicador es positivo, lo cual significa que el rendimiento que obtienen los socios es altamente remunerable, frente al costo de oportunidad o expectativa del 16%. Para el primer año si bien refleja un resultado negativo, a partir del segundo año este indicador presenta una recuperación del 80% de rendimiento sobre el capital invertido.

Indicadores de Liquidez

La siguiente tabla muestra los principales indicadores de liquidez, los cuales permiten medir si MixínMatch genera fondos suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo, el cual es interpretado como la capacidad de pago de la compañía (Rueda, s.f.).

Tabla 40. Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	0,5	4,4	12,4	25,5	41,9
Capital de Trabajo	(3.149.150)	22.646.695	78.643.427	175.043.834	302.842.226
Razón del activo corriente	0,2	0,8	0,9	1,0	1,0

Fuente: Elaboración propia

- Razón Corriente: Por cada peso del pasivo corriente, Mix´n´Match cuenta con \$0.5 de respaldo en el activo corriente, para el año 1. Para el año 2, empieza a incrementar hasta llegar al año 5 a \$41.9.
- Capital de Trabajo: en el primer año de operación este indicador refleja que los activos corrientes no son suficientes para cubrir los pasivos corrientes, a partir del segundo año de operación de Mix´n´Match se refleja que el excedente de los activos corrientes que le quedan a la compañía en calidad de fondos permanentes para atender las necesidades de la operación en marcha de la empresa son positivos, incluso llegando a \$302.842.226 para el quinto año.
- Razón de activo corriente: Para el primer año los activos corrientes representan el 20% del total del activo, este indicador incrementa a partir del segundo año, a razón del incremento en el efectivo y el no manejo de inventarios, por ser una compañía que produce productos a base de materia prima perecedera.

Bajo este escenario conservador, el cual se acerca a la realidad de la compañía luego de la investigación de mercados, se puede concluir que si bien es cierto el primer año de operación no representa utilidad y en cambio sí pérdida, a partir del segundo año, no solo se observa cómo se recupera la empresa, sino como empieza a generar utilidades, incluso la tasa interna de retorno supera el costo de oportunidad de los socios, casi que duplicando dichas expectativas de inversión y recuperando la inversión inicial en un periodo no mayor a cuatro años de operación, manteniendo de esta manera no solo liquidez para atender las necesidades de la compañía, sino rentabilidad.

Escenario Pesimista

Según Portafolio (2017), Colombia por su posición geográfica es vulnerable al cambio climático que se vive todos los años, producto de esto el Departamento Nacional de Planeación estima que en los últimos 20 años los efectos del cambio climático producen pérdidas en el

producto interno bruto de cerca del 1,1%. Según la encuesta nacional de percepción de cambio climático, el incremento en los precios de las frutas y verduras está directamente relacionado con este fenómeno, de ahí que, está es una de las principales razones por la cuales bajo el escenario pesimista se estima que los precios de las frutas y verduras se elevarán en un 15%, a esto se suma el desabastecimiento de las centrales de abastos.

Tabla 41. Balance General Anual Proyectado

Balance general proyectado de 1 de enero a 31 de diciembre					
Cifras expresadas en pesos					
CUENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO CORRIENTE	(16.994.826)	(8.984.764)	26.767.601	100.559.440	204.603.451
Efectivo	(16.994.826)	(8.984.764)	26.767.601	100.559.440	204.603.451
Inversiones	-	-	-	-	-
Deudores	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-
ACTIVO NO CORRIENTE	10.028.980	9.083.660	8.138.340	7.193.020	6.247.700
Adecuación de local	-	-	-	-	-
Maquinaria y Equipos	9.453.200	9.453.200	9.453.200	9.453.200	9.453.200
Muebles y Enseres	1.521.100	1.521.100	1.521.100	1.521.100	1.521.100
Depreciación	(945.320)	(1.890.640)	(2.835.960)	(3.781.280)	(4.726.600)
OTROS ACTIVOS	-	-	-	-	-
Software	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	(6.965.846)	98.896	34.905.941	107.752.460	210.851.151
PASIVO CORRIENTE	6.427.575	6.646.112	6.905.311	7.157.354	7.397.126
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	-	-	-
Pasivos laborales	6.427.575	6.646.112	6.905.311	7.157.354	7.397.126
PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	6.427.575	6.646.112	6.905.311	7.157.354	7.397.126
PATRIMONIO	(13.393.420)	(6.547.216)	28.000.630	100.595.105	203.454.025
Aportes sociales	66.066.918	66.066.918	66.066.918	66.066.918	23.861.225
Reservas	-	684.620	4.139.405	11.398.853	21.684.745
Utilidad de ejercicios anteriores	-	(79.460.339)	(73.298.755)	(42.205.693)	65.335.028
Utilidad del ejercicio	(79.460.339)	6.161.584	31.093.062	65.335.028	92.573.028
TOTAL PATRIMONIO	(13.393.420)	(6.547.216)	28.000.630	100.595.105	203.454.025
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	(6.965.846)	98.896	34.905.941	107.752.460	210.851.151

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Estado de Resultados Anual Proyectado

Estado de Resultados					
(Pesos)					
	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	\$ 222.959.403	\$ 357.838.789	\$ 433.249.996	\$ 522.323.404	\$ 585.522.456
COSTO DE VENTAS	\$ 198.146.542	\$ 239.802.085	\$ 269.662.636	\$ 297.861.177	\$ 311.999.655
Materia Prima	\$ 155.428.254	\$ 206.019.587	\$ 234.617.921	\$ 261.589.087	\$ 274.559.952
Mano de Obra Directa	\$ 31.300.308	\$ 32.364.518	\$ 33.626.735	\$ 34.854.111	\$ 36.021.723
CIF	\$ 10.472.660	\$ 472.660	\$ 472.660	\$ 472.660	\$ 472.660
Depreciación	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320
UTILIDAD BRUTA	\$ 24.812.861	\$ 118.036.704	\$ 163.587.360	\$ 224.462.227	\$ 273.522.801
Gastos de Administración y de ventas	\$ 104.273.200	\$ 107.818.489	\$ 112.023.410	\$ 116.112.264	\$ 120.002.025
Nomina	\$ 72.000.000	\$ 74.448.000	\$ 77.351.472	\$ 80.174.801	\$ 82.860.657
Arriendo	\$ 21.600.000	\$ 22.334.400	\$ 23.205.442	\$ 24.052.440	\$ 24.858.197
Servicios Públicos	\$ 3.600.000	\$ 3.722.400	\$ 3.867.574	\$ 4.008.740	\$ 4.143.033
Marketing	\$ 6.000.000	\$ 6.204.000	\$ 6.445.956	\$ 6.681.233	\$ 6.905.055
Otros	\$ 1.073.200	\$ 1.109.689	\$ 1.152.967	\$ 1.195.050	\$ 1.235.084
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (79.460.339)	\$ 10.218.215	\$ 51.563.950	\$ 108.349.963	\$ 153.520.776
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (79.460.339)	\$ 10.218.215	\$ 51.563.950	\$ 108.349.963	\$ 153.520.776
Impuestos de Renta y Complementarios	\$ -	\$ 3.372.011	\$ 17.016.103	\$ 35.755.488	\$ 50.661.856
UTILIDAD NETA	\$ (79.460.339)	\$ 6.846.204	\$ 34.547.846	\$ 72.594.475	\$ 102.858.920
Reservas	\$ -	\$ 684.620	\$ 3.454.785	\$ 7.259.448	\$ 10.285.892

*%Impuestos**Fuente:* Elaboración propia

Tabla 43. Flujo de Caja Libre

FCL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 222.959.403	\$ 357.838.789	\$ 433.249.996	\$ 522.323.404	\$ 585.522.456
Costos		\$ 198.146.542	\$ 239.802.085	\$ 269.662.636	\$ 297.861.177	\$ 311.999.655
Gastos		\$ 104.273.200	\$ 107.818.489	\$ 112.023.410	\$ 116.112.264	\$ 120.002.025
Utilidad operacional		-\$ 79.460.339	\$ 10.218.215	\$ 51.563.950	\$ 108.349.963	\$ 153.520.776
Impuesto operacional		\$ -	\$ 3.372.011	\$ 17.016.103	\$ 35.755.488	\$ 50.661.856
Utilidad operacional*(1-tx)		-\$ 79.460.339	\$ 6.846.204	\$ 34.547.846	\$ 72.594.475	\$ 102.858.920
Depreciaciones		\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320
Amortizaciones		\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación CT neto		-6.427.575	-218.538	-259.198	-252.044	-239.771
Inversión	\$ 66.066.918					
Recuperación						\$ 42.422.093
FCL	-\$ 66.066.918	-\$ 62.087.444	\$ 8.010.062	\$ 35.752.365	\$ 73.791.839	\$ 146.466.104
VPN	\$ 19.756.224					
Rentb	19,60%					
PR	4,72					
Costo de oportunidad	16,00%					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Indicadores

INDICADORES DE RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Neta del activo (Dupont)	11,4	69,2	1,0	0,7	0,5
Rentabilidad del Patrimonio	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5
Margen Bruto	0,1	0,3	0,4	0,4	0,5
Margen Operacional	(0,4)	0,0	0,1	0,2	0,3
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	(0,4)	0,0	0,1	0,1	0,2
Rentabilidad Financiera	5,9	(1,0)	1,2	0,7	0,5

INDICADORES DE LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	(2,6)	(1,4)	3,9	14,0	27,7
Capital de Trabajo	(23.422.400)	(15.630.876)	19.862.290	93.402.085	197.206.325
Razón del activo corriente	2,4	(90,9)	0,8	0,9	1,0

Fuente: Elaboración propia

En el eventual caso en el cual se incremente hasta un 15% los costos de la materia prima, se observa que el VPN sigue siendo positivo alcanzando \$19.756.224, pasando de una rentabilidad del 31,33% al 19,60% y un periodo de recuperación de 4,72 años, aun así, sigue siendo factible. El flujo de caja libre se reduce alrededor de \$20 millones anuales. En cuanto a los indicadores se observa que al contrario del escenario conservador, donde el segundo año ya existe recuperación y balance positivo, bajo este escenario a partir del tercer año se obtienen resultados positivos donde se evidencia respuesta a la generación de rentabilidad, producto del incremento y estabilización en las ventas.

Escenario Optimista

Dadas las perspectivas del mercado y el posicionamiento de los productos de Mix'n Match en el mercado, se estima que las ventas incrementarán un 20% bajo este escenario optimista.

Tabla 45. Balance General Anual Proyectado

Balance general proyectado de 1 de enero a 31 de diciembre					
Cifras expresadas en pesos					
CUENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO CORRIENTE	20.839.305	70.798.324	157.771.666	293.934.638	468.440.607
Efectivo	20.839.305	70.798.324	157.771.666	293.934.638	468.440.607
Inversiones	-	-	-	-	-
Deudores	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-
ACTIVO NO CORRIENTE	10.028.980	9.083.660	8.138.340	7.193.020	6.247.700
Adecuación de local	-	-	-	-	-
Maquinaria y Equipos	9.453.200	9.453.200	9.453.200	9.453.200	9.453.200
Muebles y Enseres	1.521.100	1.521.100	1.521.100	1.521.100	1.521.100
Depreciación	(945.320)	(1.890.640)	(2.835.960)	(3.781.280)	(4.726.600)
OTROS ACTIVOS	-	-	-	-	-
Software	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	30.868.285	79.881.984	165.910.006	301.127.658	474.688.307
PASIVO CORRIENTE	6.427.575	6.646.112	6.905.311	7.157.354	7.397.126
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	-	-	-
Pasivos laborales	6.427.575	6.646.112	6.905.311	7.157.354	7.397.126
PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	6.427.575	6.646.112	6.905.311	7.157.354	7.397.126
PATRIMONIO	24.440.710	73.235.872	159.004.696	293.970.303	467.291.181
Aportes sociales	66.066.918	66.066.918	66.066.918	66.066.918	145.548.297
Reservas	-	4.879.516	13.456.399	26.952.959	44.285.047
Utilidad de ejercicios anteriores	-	(41.626.208)	2.289.437	79.481.379	121.469.047
Utilidad del ejercicio	(41.626.208)	43.915.646	77.191.941	121.469.047	155.988.790
TOTAL PATRIMONIO	24.440.710	73.235.872	159.004.696	293.970.303	467.291.181
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	30.868.285	79.881.984	165.910.006	301.127.658	474.688.307

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Estado de Resultados Anual Proyectado

Estado de Resultados (Pesos)					
	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	\$ 267.551.284	\$ 429.406.547	\$ 519.899.995	\$ 626.788.085	\$ 702.626.947
COSTO DE VENTAS	\$ 204.904.292	\$ 248.759.459	\$ 279.863.415	\$ 309.234.616	\$ 323.937.045
Materia Prima	\$ 162.186.004	\$ 214.976.960	\$ 244.818.701	\$ 272.962.525	\$ 286.497.341
Mano de Obra Directa	\$ 31.300.308	\$ 32.364.518	\$ 33.626.735	\$ 34.854.111	\$ 36.021.723
CIF	\$ 10.472.660	\$ 472.660	\$ 472.660	\$ 472.660	\$ 472.660
Depreciación	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320
UTILIDAD BRUTA	\$ 62.646.992	\$ 180.647.089	\$ 240.036.580	\$ 317.553.470	\$ 378.689.903
Gastos de Administración y de ventas	\$ 104.273.200	\$ 107.818.489	\$ 112.023.410	\$ 116.112.264	\$ 120.002.025
Nomina	\$ 72.000.000	\$ 74.448.000	\$ 77.351.472	\$ 80.174.801	\$ 82.860.657
Arriendo	\$ 21.600.000	\$ 22.334.400	\$ 23.205.442	\$ 24.052.440	\$ 24.858.197
Servicios Públicos	\$ 3.600.000	\$ 3.722.400	\$ 3.867.574	\$ 4.008.740	\$ 4.143.033
Marketing	\$ 6.000.000	\$ 6.204.000	\$ 6.445.956	\$ 6.681.233	\$ 6.905.055
Otros	\$ 1.073.200	\$ 1.109.689	\$ 1.152.967	\$ 1.195.050	\$ 1.235.084
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (41.626.208)	\$ 72.828.600	\$ 128.013.170	\$ 201.441.205	\$ 258.687.878
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (41.626.208)	\$ 72.828.600	\$ 128.013.170	\$ 201.441.205	\$ 258.687.878
Impuestos de Renta y Complementarios	\$ -	\$ 24.033.438	\$ 42.244.346	\$ 66.475.598	\$ 85.367.000
UTILIDAD NETA	\$ (41.626.208)	\$ 48.795.162	\$ 85.768.824	\$ 134.965.608	\$ 173.320.878
Reservas	\$ -	\$ 4.879.516	\$ 8.576.882	\$ 13.496.561	\$ 17.332.088

*%Impuestos**Fuente:* Elaboración propia

Tabla 47. Flujo de Caja Libre

FCL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 267.551.284	\$ 429.406.547	\$ 519.899.995	\$ 626.788.085	\$ 702.626.947
Costos		\$ 204.904.292	\$ 248.759.459	\$ 279.863.415	\$ 309.234.616	\$ 323.937.045
Gastos		\$ 104.273.200	\$ 107.818.489	\$ 112.023.410	\$ 116.112.264	\$ 120.002.025
Utilidad operacional		-\$ 41.626.208	\$ 72.828.600	\$ 128.013.170	\$ 201.441.205	\$ 258.687.878
Impuesto operacional		\$ -	\$ 24.033.438	\$ 42.244.346	\$ 66.475.598	\$ 85.367.000
Utilidad operacional*(1-tx)		-\$ 41.626.208	\$ 48.795.162	\$ 85.768.824	\$ 134.965.608	\$ 173.320.878
Depreciaciones		\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320	\$ 945.320
Amortizaciones		\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación CT neto		-6.427.575	-218.538	-259.198	-252.044	-239.771
Inversión	\$ 66.066.918					
Recuperación						\$ 42.422.093
FCL	-\$ 66.066.918	-\$ 24.253.314	\$ 49.959.019	\$ 86.973.342	\$ 136.162.971	\$ 216.928.062
VPN	\$ 184.356.752					
Rentb	45,64%					
PR	3,22					
Costo de oportunidad	16,00%					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48. Indicadores

INDICADORES DE RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Neta del activo (Dupont)	(1,3)	0,6	0,5	0,4	0,4
Rentabilidad del Patrimonio	(1,7)	1,0	0,8	0,7	0,6
Margen Bruto	0,2	0,4	0,5	0,5	0,5
Margen Operacional	(0,2)	0,2	0,2	0,3	0,4
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	(0,2)	0,1	0,2	0,2	0,2
Rentabilidad Financiera	(1,7)	0,7	0,5	0,5	0,4

INDICADORES DE LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	3,2	10,7	22,8	41,1	63,3
Capital de Trabajo	14.411.730	64.152.212	150.866.356	286.777.283	461.043.481
Razón del activo corriente	0,7	0,9	1,0	1,0	1,0

Fuente: Elaboración propia

En el caso en el que un incremento en el 20% de las ventas, el resultado bajo el escenario optimista hace que la rentabilidad se eleve de 31,33% a 45,64%, así como también se incrementen los flujos de caja libre, haciendo que el VPN llegue a \$184.356.752 y se reduzca el tiempo de recuperación de la inversión, siendo factible el escenario. Los indicadores de rentabilidad y liquidez presentan obviamente mejoría, esto se ve reflejado en la disminución de la pérdida en el primer año de operación y en el aumento de los ingresos de la compañía.

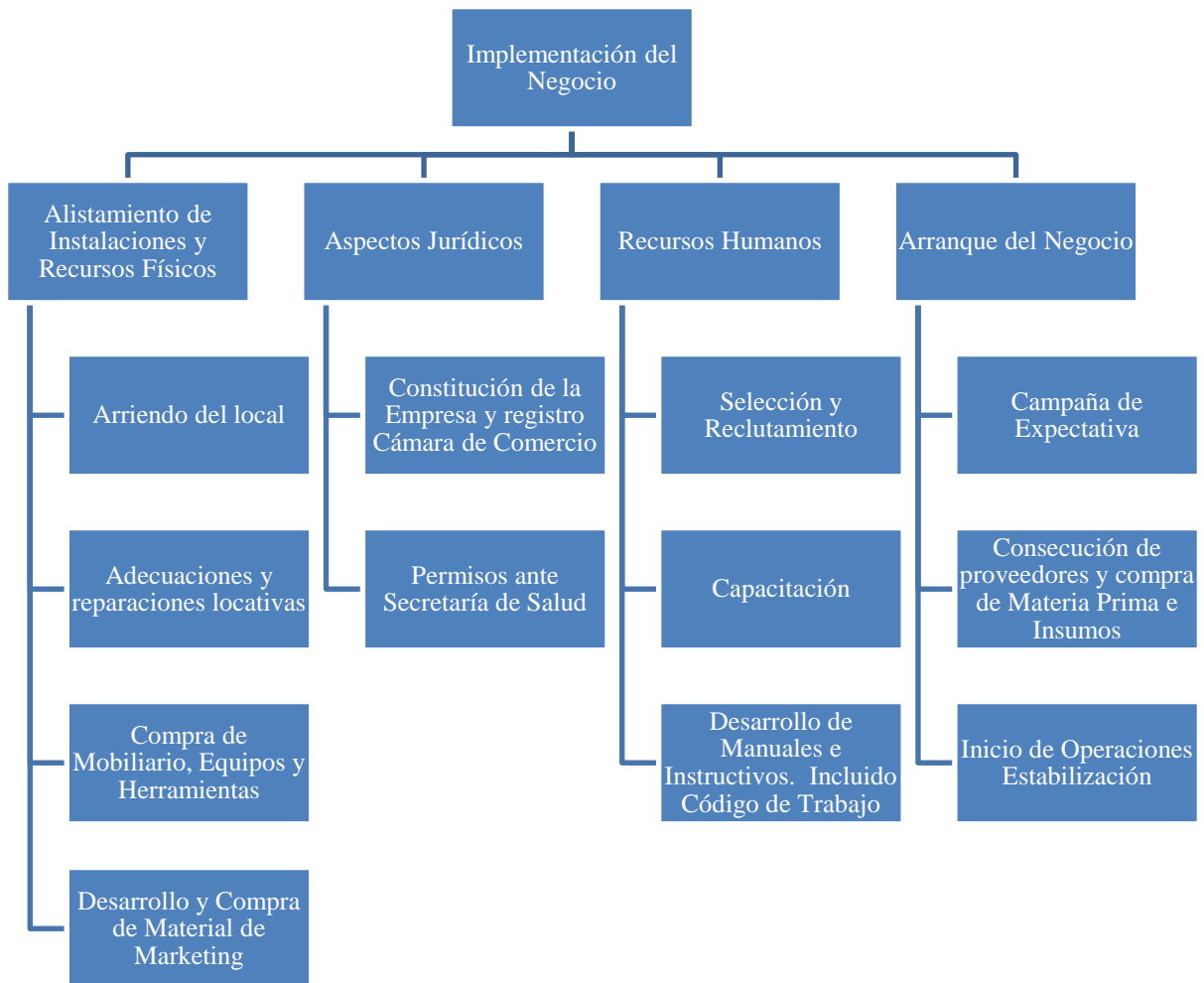
CAPÍTULO 5

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

5.1 EDT del proyecto

A continuación se listan las actividades a desarrollar en el marco de la implementación del proyecto, haciendo uso de la herramienta WBS o Estructura de Descomposición del Trabajo.

Figura 12. EDT del proyecto



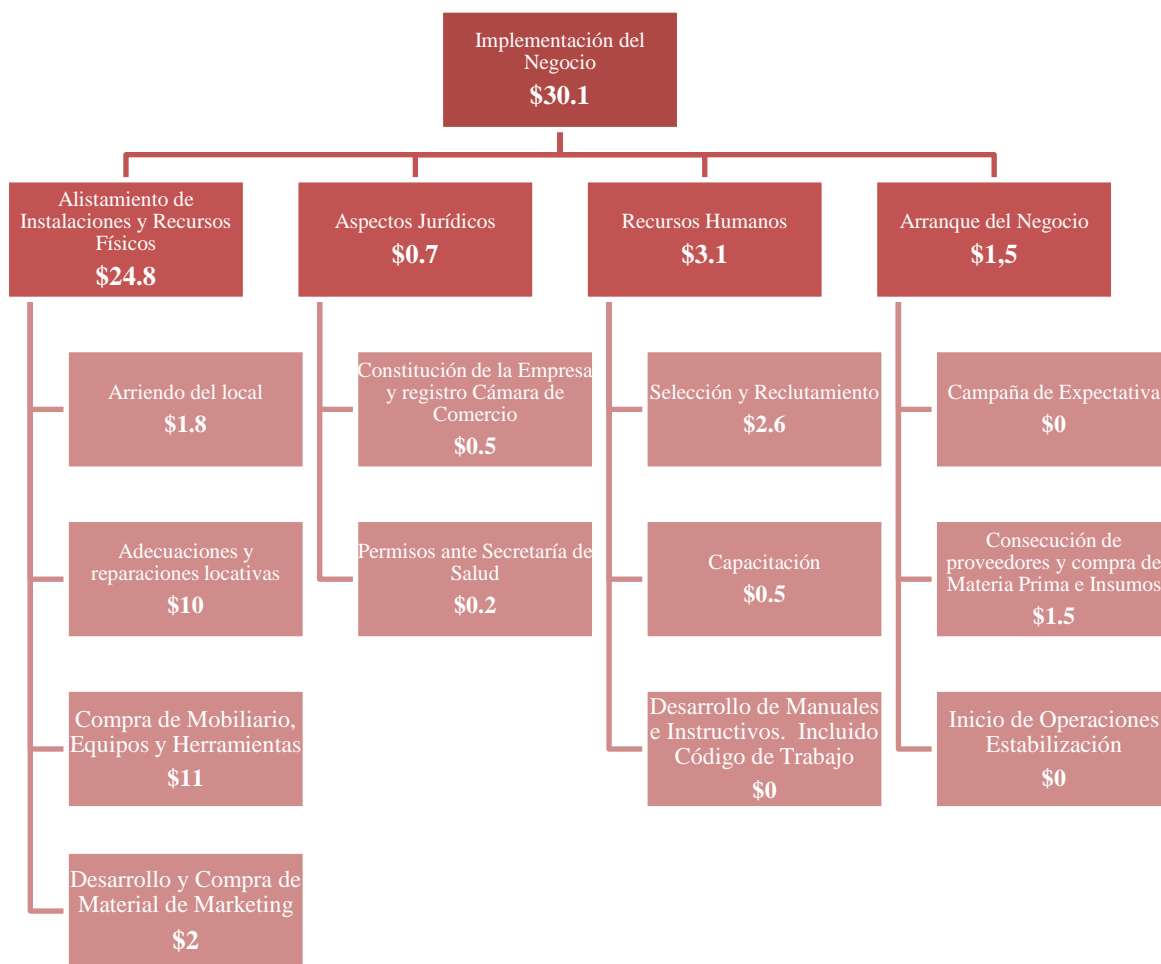
Fuente: Elaboración propia

5.2 EDC del proyecto

Mediante la siguiente figura de estructura de descomposición del costo se listan los costos de la implementación. Los precios se presentan en millones de pesos.

El dinero requerido para llevar a cabo todas las actividades del plan de implementación, fue incluido en el presupuesto de inversión inicial, como se observa en el apartado de evaluación financiera del proyecto.

Figura 13. EDC del proyecto



Fuente: Elaboración propia

5.3 Cronograma

En el siguiente diagrama se relacionan las actividades a realizar para la puesta en marcha del negocio, así como el tiempo que se destinará a cada una de ellas.

Tabla 49. Cronograma del proyecto

Nombre de tarea	DIAS	MES 0																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Mix 'n' Match Plan de Implementación																		
Alistamiento Instalaciones y Recursos Físicos																		
Arriendo del Local	5																	
Adecuaciones y Reparaciones Locativas	8																	
Compra de Mobiliario, Equipos y Herramientas	4																	
Desarrollo y Compra de Material de Marketing	5																	
Aspectos Jurídicos																		
Constitución Legal de la Empresa y Registro Cámara de Comercio	5																	
Permisos Secretaría de Salud	5																	
Recursos Humanos																		
Selección y Reclutamiento	5																	
Capacitación	5																	
Desarrollo de Manuales, Instructivos y Código de Trabajo	3																	
Arranque del Negocio																		
Campaña de Expectativa	5																	
Consecución de Proveedores de Materia Prima y compra de Insumos	4																	
Inicio de Operaciones. Estabilización	5																	

Fuente: Elaboración propia

El diagrama se presenta en días hábiles, con lo cual se destinarán diecisiete días hábiles para poner en marcha el proyecto, dejando listas todas las actividades definidas en la EDT, incluyendo todas las adquisiciones y contrataciones, las adecuaciones físicas, el cumplimiento de requisitos legales y otras tareas que harán parte del prelistamiento y arranque.

La actividad que más tiempo empleará será la adecuación del local para la cual se destinarán ocho días hábiles; entretanto, se estima que la que menos días requiere es el desarrollo de los manuales, instructivos y código de trabajo.

CONCLUSIONES

ESTUDIO DE MERCADO

El mercado de alimentos y bebidas saludables en Bogotá ha crecido de manera sostenida en años recientes, impulsado por una renovada oferta de productos y marcas, así como por una mayor cultura del autocuidado y bienestar. El ingreso de nuevos jugadores importantes como Cosechas, Nativos y Tostao han aportado dinamismo al consumo de alimentos de rápida preparación y con una importante contribución a la salud.

La mayor parte de los consumidores del Centro Internacional manifiestan recibir salarios por encima de 2 salarios mínimos, con lo cual se observa una oportunidad potencial para el emprendimiento de nuevos negocios en el sector.

Se observa que competidores indirectos como Tostao tienen un peso relevante en la demanda de comidas y bebidas en el sector, con un amplio portafolio de productos sustitutos a precios bajos al alcance de todos los trabajadores del sector, por lo que fue tenido en cuenta este actor durante la etapa de planeación y en la ejecución del proyecto.

Si bien, el portafolio de productos de alimentos y bebidas saludables ha visto una ampliación por causa de un mayor número de competidores, se identifica que han quedado segmentos de mercado que aún no han sido atendidos en el sector, como aquellos que buscan un portafolio de ensaladas de frutas y jugos de calidad y a bajo costo.

PLAN DE NEGOCIOS

Se apuntará a la expansión del número de consumidores de batidos funcionales, ensaladas de frutas y jugos, con atributos de producto y servicio que permitan la diferenciación, como lo son la flexibilidad y autonomía en el servicio, dado por las barras de ensaladas que se ubicarán

en el establecimiento, y por otro lado, la rica oferta de frutas y hortalizas, y sus combinaciones en los distintos productos, que aún no ofrecen los competidores.

La captación de clientes durante el primer año de funcionamiento se apalancará con un plan de marketing y fidelización constante que permita que el público en general conozca la oferta de productos y tenga recordación de la marca.

Se proyecta una penetración de mercado del 3%, la cual se alcanzará mediante un crecimiento gradual entre los años 1 y 2. La demanda semanal estimada durante el cuarto año será de 2.566 productos.

EVALUACIÓN FINANCIERA

Se evaluó financieramente el plan de negocios, definiendo un presupuesto de inversión de \$66.066.918, el cual fue financiado con recursos propios por parte de los accionistas producto de ahorros y venta de propiedades.

En las proyecciones financieras se estimó que la tasa de crecimiento estaría reflejada por la deflactación entre el PIB y la inflación, evidenciando que en el primer año de operación la empresa generó pérdidas, sin embargo, para los próximos cuatro años proyectados, la empresa genera utilidades.

La generación de valor de los accionistas se representó en los flujos de caja proyectados a cinco años y traídos a valor presente neto calculado en \$87.798.715 con una rentabilidad del 31.33% evidenciando que el proyecto es viable, además recuperando la inversión en 3,92 años.

Ante un incremento hasta de un 15% en los costos de la materia prima, experimentado por el sobrecosto especialmente de las frutas y verduras producto del cambio climático, la generación de valor de los accionistas representado en los flujos de caja proyectado a cinco años y traídos a valor presente neto alcanza un valor positivo de \$19.756.224, con una rentabilidad del

19.60% y recuperando la inversión en 4,72 años, evidenciando bajo este escenario que aun así el proyecto sigue siendo viable.

En el mejor de los escenarios un incremento del 20% de las ventas, incrementa la generación de valor de los accionistas se ve representado en los flujos de caja proyectado a cinco años, traídos a valor presente en \$184.356.752, con una rentabilidad del 45.64%, una recuperación de la inversión en 3.22 años.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Poner en marcha el negocio tomará un lapso de diecisiete días hábiles, en los que se llevarán a cabo todas las tareas relativas a la implementación del plan de negocios, entre las que se incluye el arriendo y adecuación del local; compra de maquinaria, equipos y mobiliario; selección y contratación del personal; capacitación de los operarios contratados; cumplimiento de requisitos legales y registro de la empresa; ejecución de la campaña de expectativa; entre otros.

Para la puesta en marcha del negocio se estima una inversión inicial de 66 millones; monto que incluye a su vez el capital de trabajo de tres meses de operación ininterrumpida. Este dinero será proveído con recursos propios de los socios inversionistas.

REFERENCIAS

- 5 Fuerzas de Porter. (2018). *Diagrama de las cinco fuerzas de Porter*. . Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Agricultura., M. d. (2015). *En Colombia 35% de las personas no consumen frutas y 70% no consume hortalizas diariamente*. . Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2009). *Cifras Censo 2005. Santa Fe. Distribución de los establecimientos por escala de personas ocupadas en el mes anterior al censo según UPZ. 2005*. . Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionEnLinea>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). *Bogotá Ciudad de Estadísticas. Boletín No. 41. Consumo de Alimentos y producción de residuos sólidos orgánicos en el uso residencial urbano de Bogotá D.C*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2012/DICE125-CartillaAlimentos-2012.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). *Bogotá, Ciudad de Estadísticas. Boletín Número 44. Seguridad Alimentaria y nutricional en Bogotá. Alcalde Mayor de Bogotá.: Gustavo Petro*. . Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2012/DICE125-CartillaAlimentos-2012.pdf>,
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2013). *Mapa Bogotá. Recuperado de*. Obtenido de <http://www.radiosantafe.com/2016/01/26/procuraduria-hara-seguimiento-a-proceso-de-escogencia-de-alcaldes-locales-en-la-capital/bogota-mapa-2-2/>

- Álvarez, T. M. (2006). *Manual de Planeación estratégica*. . Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=NKbFooXrnyQC&pg=PA35&dq=planeaci%C3%B3n+estrategica+en+un+negocio&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjajJ6G1OXPAhVCIR4KHeK1BUAQ6AEIzAA#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrategica%20en%20un%20negocio&f=false>
- Asodandiego. (2017). *Muevete por el Centro Internacional. Folleto Centro Internacional*. . Obtenido de <http://www.centrointernacional.co/web/>
- Asohofrucol. (2015). *Los retos para incrementar el consumo de frutas y hortalizas. Revista de Asociación hortifrutícola de Colombia. Julio Agosto de 2015. ISSN-2027-9671. Recuperado de* . Obtenido de <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista42.pdf>
- Broseta, A. (2018). *Mejores CDT para 2018. Rankia*. . Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/1866633-mejores-cdt-para-2018>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2007). *Perfil económico y empresarial. Localidad Santafé. Julio de 2007. ISBN: 978-958-688-195-1*. Obtenido de http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2887/6230_perfil_economico_santafe.pdf?sequence=1
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Crece el número de empresas en Bogotá y la región*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Noviembre/Crece-el-numero-de-empresas-en-Bogota-y-la-region>
- Cámara de comercio de Bogotá. (2017). *Estadísticas del número de empresas en Bogotá y 59 municipios de Cundinamarca*. . Obtenido de http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2012/estadisticas_empresas_bogota_59municipios/files/mobile/index.html#2
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Constituya su empresa como persona natural, persona jurídica o establecimiento de comercio*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Pasos para crear una empresa*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2016). *Contabilidad básica e indicadores financieros*. . Obtenido de <http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/CONTABILIDAD%20BASICA%20E%20INDICADORES.PDF>
- Cárdenas, C. (2009). *Responsabilidad Social empresarial – “Un aporte al proceso de desarrollo”*. *Revista de Tecnología. – Journal of Technology. Volumen 8 No. 1*. Obtenido de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_tecnologia/volumen8_numero1/responsabilidad_social_empresarial8-1.pdf
- Comisión Federal de Competencia de México y la Fiscalía Nacional Económica de Chile. (2010). *Manual de buenas prácticas para la elaboración de Estudios de Mercado*. Obtenido de <http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc748.pdf>
- Como hacer para. (2017). *Diez recetas de jugos naturales*. Obtenido de http://comohacerpara.com/10-recetas-de-jugos-naturales_9993c.html
- Cosechas. (2016). *El sabor de lo que somos*. Obtenido de <http://www.cosechasexpress.com/>
- Cosechas. (2018). *Productos*. Obtenido de <http://www.cosechasexpress.com/productos/complementos>
- Cosechasexpress.com. (s.f). *Productos*. . Obtenido de <http://www.cosechasexpress.com/productos>

- DANE – Censo General 2005 Cálculos: SIEE – DICE. (2009). *Alcaldía Mayor de Bogotá. Santa Fe. Promedio de personas empleadas en los establecimientos por actividad económica según UPZ. 2005.* . Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Info>
- DANE-Secretaría Distrital de PlaneaciónSDP. (2007). *Convenio específico de cooperación técnica No 096-2007. Bogotá. Proyecciones de población 2005-2015, según edades quinquenales y simples y por sexo. Localidad. Bogotá.*
- De la Vega, G. I. (2004). *El plan de Negocio: Una Herramienta indispensable. Instituto de Empresa.* . Obtenido de http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf
- Del Greco, N. I. (2010). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos. Primera Parte – Generalidades y casos.* . Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación (DPN). (2017). *Mercado laboral empleo y desempleo.* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Dinero. (2016). *Cómo logró cosechar el éxito esta popular marca de bebidas.* Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cosechas-preve-inaugurar-su-primera-tienda-de-bebidas-naturales-en-estados-unidos/223945>
- Dinero.com. (2016). *Las frutas exóticas: el futuro del agro en Colombia.* . Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/el-futuro-del-sector-agropecuario-son-las-frutas-tropicales-y-exoticas/231673>
- Dirección de alimentos y bebidas. (2018). *8 pasos para obtener registro sanitario, permiso sanitario y notificación sanitaria.* Obtenido de <https://www.invima.gov.co/images/pdf/Prensa/publicaciones/Pasos-para-obtener-registro-sanitario-2016-final.pdf>

- EDMTOV. (2013). *Emprendimiento, clave para acelerar la economía. Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC.* . Obtenido de <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1464528572?accountid=48014>
- El Espectador. (2017). *La mitad de los habitantes de Bogotá son de clase media.* Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/la-mitad-de-los-habitantes-de-bogota-son-de-clase-media-articulo-707875>
- El Espectador. (2017). *La historia detrás del éxito de Tostao.* Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/la-historia-detras-del-exito-de-tostao-articulo-714960>
- El Herald. (2015). *Las bebidas no alcohólicas mueven \$3,5 billones al año.* Obtenido de <http://www.elheraldo.co/economia/las-bebidas-no-alcoholicas-mueven-35-billones-al-ano-225111>
- El Herald. (2017). *Colombia, el tercer país latinoamericano con mayores hectáreas cultivadas de fruta. Sección Economía.* . Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/colombia-el-tercer-pais-latinoamericano-con-mayores-hectareas-cultivadas-de-frut>
- El Nuevo Siglo. (2013). *Espacio Público, valioso del Centro.* Obtenido de <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/11-2013-espacio-p%C3%BAblico-valioso-del-centro>
- El tiempo. (2015). *Se acelera creación de empresas en el país.* . Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/creacion-de-empresas-/15071100>
- El tiempo. (2016). *Diez tendencias globales del consumo en el 2016. Publicación del 27 enero de 2016.* . Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/top-de-10-tendencias-en-el-consumo-de-marcas-2016/16493255>
- Elpais.com.co. (2016). *Frutas tropicales para el mundo.* Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/opinion/columna/mauricio-cabrera-galvis/frutas-tropicales-para-mundo>

FAO. (s.f). *Investigación de las actitudes del consumidor frente a los productos.* . Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/006/Y4532S/y4532s05.htm>

Finagro. (s.f). *Fondo para el financiamiento del sector agropecuario.El momento del agro.* . Obtenido de <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>

Galindo, T. G. (2015). *Hábitos de consumo de frutas y hortalizas en personas de 15 a 39 años, habitantes de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Tesis para obtener título de Magister. Tomado de.* Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/50014/1/10123>

Gerencie. (2017). *Contrato de trabajo a termino indefinido.* Obtenido de <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-a-termino-indefinido.html>

González, G. C. (s.f). *Partes de un Sistema de Negocio.* . Obtenido de <http://es.slideshare.net/RKRPGore/sistemas-de-negocios-14035254>

González, G. C. (s.f). *Sistemas de negocio.* Obtenido de <http://es.slideshare.net/RKRPGore/sistemas-de-negocios-14035254>

González, N., López, E., Aceves, J., Celaya, R., Beltrán, & Nancy. (s.f). *Que integra el estudio financiero.* Obtenido de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudio_financiero.pdf

Grupo Bancolombia. (2018). *Tabla Macroeconómica Proyectada.* . Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>

Grupo de alto nivel de expertos. (2014). *Las pérdidas y el desperdicio de alimentos en el contexto de sistemas alimentarios sostenibles. Junio 2014. Comité de seguridad alimentaria Roma.* . Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i3901s.pdf>

Gutiérrez, J., & Llanos, M. (s.f). *Estudio Técnico.* . Obtenido de <https://proyectosinversion.files.wordpress.com/2009/06/estudio-tecnico-ingenieria-de-proyectos.pdf>

- Hamilton, M., & Pezo, A. (2005). *Formularios y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Obtenido de https://books.google.es/books?id=PfpYxDclwUMC&pg=PT64&dq=formulaci%C3%B3n+de+proyectos:+estudio+legal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj_oIGWg_DPAhUC7yYKHbW5C3UQ6AEIKjAA#v=onepage&q=formulaci%C3%B3n%20de%20proyectos%3A%20estudio%20legal&f=false
- Hernández, A. (2015). *Cómo comprar fruta*. . Obtenido de <http://www.webconsultas.com/dieta-y-nutricion/higiene-alimentaria/saber-comprar/comprar-fruta/beneficios-3101>
- HSB Noticias. (2015). *En Bogotá aumentaron los ingresos de las personas y disminuyó la pobreza*. . Obtenido de <http://hsbnoticias.com/noticias/bogota/en-bogota-aumentaron-los-ingresos-de-las-personas-y-disminuy-131151>
- INVIMA. (2016). *8 pasos para obtener su registro sanitario de alimentos. 11 noviembre de 2016. Recuperado de* . Obtenido de <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos.html>
- Juan Valdez. (2011). *Análisis de la demanda*. Obtenido de <http://juanvaldezmi.blogspot.com.co/2011/11/analisis-de-la-demanda.html>
- López, M. E., Nereida, J., Pellat, A., & Puerta, C. (s.f). *Estudio administrativo... un apoyo en la estructura organizacional del proyecto de inversión*. . Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudioadmtivo.pdf>
- Manrique, M. A. (2017). *Receta de Ensalada de frutas con queso*. Obtenido de <https://www.recetasgratis.net/receta-de-ensalada-de-frutas-con-queso-55468.html>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. . Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=qGUOpeifd_UC&pg=PA20&dq=MISI%C3%93N,+VISI%C3%93N+Y+OBJETIVOS&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi97bDx2eXPAhVEmx4KHZ4PD6wQ6AEIJDAC#v=onepage&q=MISI%C3%93N%2C%20VISI%C3%93N%20Y%20OBJETIVOS&f=false

- Mauret, R. (2009). *Concepto de sistemas de negocio. Cultura empresarial.* . Obtenido de <http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com.co/2009/02/11-concepto-de-sistemas-de-negocio.html>
- Melón, B. (2015). *Un viaje por Colombia a través de las frutas.* Obtenido de <http://www.frutismo.co/un-viaje-por-colombia-a-traves-de-las-frutas/>.
- Meza, L., Castillo, E., Comenares, E., Paredes, Z., & Álvarez, K. (2011). *Plan de producción de concentrados a base de pulpas de frutas congeladas para la comercialización en las ferias de hortalizas de la cooperativa CECOSOLA ubicada en Barquisimeto estado Lara para el periodo 2011-2012.* Universidad Fermín Toro. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/61004553/Plan-de-Produccion-Pulpa-de-Frutas>
- Miranda, B. (s.f). *Herramientas utilizadas en estudios de mercado. La voz de Houston.* . Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/herramientas-utilizadas-en-estudios-de-mercado-8226.html>
- Montaña, C. H., Cortes, S. M., & Torija, I. E. (2008). *Nutrición y Salud: Frutas y Verduras fuentes de Salud.* Obtenido de <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DT034.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1352883450648&ssbinary=true>
- Morales, C. M. (2010). *Colección Gerencia de Proyectos. Formulación y Evaluación de Proyectos. Unidad de aprendizaje estudio organizacional y legal.* . Obtenido de https://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2010/07/notas-de-clase_1.pdf
- Nassir, & Sapag Chain, R. (2003). *Capítulo III Estudio Técnico.* . Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1461/4/CAPITULO%203.pdf>
- Nativos. (2018). *Nuestra empresa.* . Obtenido de <http://www.nativosbebidas.co/empresa/>

- Naveros, A. J., & Cabrerizo, D. M. (2009). *Plan de Negocio*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=VOXvqBv7FX8C&printsec=frontcover&dq=que+es+un+plan+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwifyMOMyOXPAhVIGB4KHTCuAsEQ6AEINzAG#v=onepage&q=que%20es%20un%20plan%20de%20negocios&f=false>
- Oficina Alto Comisionado para la Paz. (2017). *Acuerdo Política de desarrollo agrario integral. Hacia un nuevo campo colombiano: Reforma Rural Integral (RRI)*. Obtenido de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/informes-especiales/abc-del-proceso-de-paz/politica-de-desarrollo-agrario-integral.html>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2015). *Alimentación sana*. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Orjuela, S., & Sandoval, P. (2002). *Guía del estudio de Mercado para la evaluación de proyectos*. . Obtenido de http://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_de_l_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf
- Patty, F. (s.f). *Nuestra Historia* . Obtenido de <http://fruteriaspatty.com.co/empresa.html>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2009). *Plan de Negocios*. Obtenido de <http://definicion.de/plan-de-negocios/>
- Pinterest. (2017). *Recetas de jugos naturales*. Obtenido de <https://es.pinterest.com/explore/recetas-de-jugos-naturales/>
- Portafolio. (2009). *Los diez perfiles del consumidor en Bogotá presentó la Cámara de Comercio; hay de todo tipo de tendencias*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/diez-perfiles-consumidor-bogota-presento-camara-comercio-hay-tipo-tendencias-377788>
- Portafolio. (2015). *Colombia, segundo país que más consume jugos naturales*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/tendencias/colombia-segundo-pais-consume-jugos-naturales-66248>

- Portafolio. (2016). *Cosechas y el éxito de una franquicia que gana espacio en Colombia*. .
Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/jugos-cosechas-el-secreto-del-negocio-saludable-500780>
- Portafolio. (2017). *Así crece el negocio de jugos naturales en Colombia*. Obtenido de
<http://www.portafolio.co/negocios/asi-crece-el-negocio-de-jugos-naturales-en-colombia-505649>
- Portafolio. (2017). *Estos son los efectos del cambio climático en la economía colombiana*. .
Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/algunos-efectos-del-cambio-climatico-en-la-colombiana-507735>
- Presidencia de la Republica. (2016). *Acuerdo de Paz*. . Obtenido de
<http://www.acuerdodepaz.gov.co/acuerdos/mejores-oportunidades-para-el-campo>
- Radiosantafe.com. (2016). *Mapa de Bogotá por localidades*. . Obtenido de
<http://www.radiosantafe.com/2016/01/26/procuraduria-hara-seguimiento-a-proceso-de-escogencia-de-alcaldes-locales-en-la-capital/bogota-mapa-2-2/>
- Recetas gratis. (2017). *Recetas de Ensaladas con frutas*. . Obtenido de
<https://www.recetasgratis.net/Ensalada-frutas-busqCate-1.html>
- Riquelme, L. M. (s.f.). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rosales, P. R. (2005). *La formulación y Evaluación de proyectos con énfasis en el sector agrícola*. Obtenido de https://books.google.es/books?id=4Q1xH-UdSAMC&pg=PA90&dq=formulaci%C3%B3n+de+proyectos:+estudio+de+mercado&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiz_KPa_O_PAhXH5iYKHcJUak4Q6AEINDAA#v=onepage&q=formulaci%C3%B3n%20de%20proyectos%3A%20estudio%20de%20mercado&f=false

- Rueda, H. (s.f). *Indicadores financieros y su interpretación*. Obtenido de <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/analisis%20I/IndicadoresFinancieros.pdf>
- Salinas, M., & Avila, M. (2009). *Análisis situacional*. . Obtenido de <http://seduca.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>
- Sánchez, D. (2016). *Cosechas y el éxito de una franquicia que gana espacio en Colombia*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/jugos-cosechas-el-secreto-del-negocio-saludable-500780>
- Sánchez, M. (2016). *El capital social en una sociedad limitada*. . Obtenido de <http://www.tambientienesderecho.com/capital-social-s-l/>
- Santos, D. D. (1994). *El plan de negocios*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=9GnvdQknUeIC&printsec=frontcover&dq=que+e+s+un+plan+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwifyMOMyOXPAhVIGB4KHTCuAsEQ6AEIIzAC#v=onepage&q=que%20es%20un%20plan%20de%20negocios&f=false>
- Sarmiento, J. (2001). *Evaluación de proyectos*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/EvalProy.PDF>
- Secretaría de Planeación. (2005). *Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos. Año 2009. Secretaria Distrital de Planeación. Monografía. Bogotá*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionEnLinea/InformacionDescargableUPZs/Localidad%203%20SantaF>
- Secretaría de Planeación. (2012). *Bogotá Ciudad de Estadísticas*. . Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2012/DICE125-CartillaAlimentos-201>

- Secretaria de Planeación. (2015). *Inversión y finanzas públicas Bogotá*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Bogot%C3%A1%2015.pdf>
- Secretaria de Planeación. (2015). *Proyecciones Bogotá por rango de edad*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>
- Secretaría distrital de Planeación. (2013). *Bogotá, Ciudad en Estadísticas. Boletín No. 48. Mercado Laboral. Bogotá Humana*. . Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2013/DICE132-BoletinMercadoLabo>
- Secretaria Distrital de Planeación. (2014). *Bogotá ciudad de estadísticas. Boletín 65. Encuesta Multipropósito*. . Obtenido de http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta_Multiproposito_2014/Resultados_2014/Boletin_Resultados_Encuesta_Multiproposito_2014.pdf
- Semana. (2016). *La guerra de los jugos*. . Obtenido de <http://www.semana.com/economia/articulo/la-guerra-de-los-jugos/23452-3>
- Thomsen, M. (2009). *El plan de negocios dinámico, como iniciar una idea de negocio*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=575v2O99ID0C&printsec=frontcover&dq=que+es+un+plan+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwifyMOMyOXPAhVIGB4KHTCuAsEQ6AEILTAE#v=onepage&q=que%20es%20un%20plan%20de%20negocios&f=false>
- Turismo Bogotá. (2018). *Parque central Bavaria*. Obtenido de <http://bogotaturismo.gov.co/parque-central-bavaria>
- Universidad Nacional de Colombia. (2015). *63 % de jóvenes bogotanos consume pocas frutas y hortalizas*. Obtenido de <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/63-de-jovenes-bogotanos-consume-pocas-frutas-y-hortalizas.html>

- Universidad Rafael Andívar. (s.f). *Encuesta para consumidores*. Obtenido de <http://www.e-encuesta.com/answer?testid=2v7PyIPD2xI=&uid=PREVIEW&uid2=PREVIEW>
- Valencia Marin, L. J. (2015). *Planeación estratégica cosechas "expertos en bebidas*. Obtenido de <https://prezi.com/azejjeix37sj/planeacion-estrategica-cosechas-expertos-en-bebidas/>
- Valencia, M. (2016). *Cámara de Comercio de Bogotá, Registro Mercantil. Crece 8,8% el número de empresas registradas en el último año en Bogotá*. . Obtenido de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=814#sthash.40B5J1nu.5SGqv>
- Valencia, M. L. (2015). *Planeación estratégica cosechas "Expertos en bebidas". 10*. . Obtenido de <https://prezi.com/azejjeix37sj/planeacion-estrategica-cosechas-expertos-en-bebidas/>
- Valencia, R. M. (2016). *Crece 8,8% el número de empresas registradas en el último año en Bogotá*. . Obtenido de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=814#sthash.40B5J1nu.5SGqv0Y7.dpbs>
- Valerio, L. (2016). *¿Cuál es el mejor momento para comer fruta?* Obtenido de <http://www.elmundo.es/vida-sana/bienestar/2016/10/11/57f765b9e2704e78578b45ac.html>
- Velasco, F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=B1xTHv9d8ogC&printsec=frontcover&dq=que+e+s+un+plan+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwifyMOMyOXPAhVIGB4KHTCuAsEQ6AEIKDAD#v=onepage&q=que%20es%20un%20plan%20de%20negocios&f=false>
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=JcoXAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+un+plan+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwifyMOMyOXPAhVIGB4KHTCuAsEQ6AEIMjAF#v=onepage&q=que%20es%20un%20plan%20de%20negocios&f=false>

Vivisaludable. (2017). *7 recetas de jugos verdes súper saludables*. . Obtenido de <https://vivisaludable.com/jugos-verdes-recetas/>

World Bank Group. (2006). *¿Qué es RSE?* Obtenido de https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf

3. (Conteste esta pregunta sólo si su respuesta fue Nunca para TODAS las opciones de la pregunta anterior, de lo contrario, continúe con la pregunta 4)

Indique el motivo por el que no consume ninguno de los productos mencionados.

(La encuesta termina acá para quienes respondieron esta pregunta)

- No le gusta ninguna de las comidas enunciadas
- Los precios son muy altos en el sector
- La calidad de los productos vendidos no es buena
- La ubicación de los puntos de venta no es conveniente
- No le gustan los locales de venta disponibles
- Otro (especifique)

4. ¿En qué horario preferiría consumir los siguientes productos?

	Mañana	Almuerzo	Tarde	A cualquier hora	No consumo este producto
Fruta picada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensalada de frutas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Batidos naturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jugo de Naranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Dónde adquiere las frutas, ensaladas o batidos naturales?

- Fruterías y Tiendas de batidos
- Puestos informales
- Supermercados
- Restaurantes y/o cafeterías
- Lo trae de casa

6. ¿Compraría usted porciones de frutas, ensaladas de frutas o bebidas naturales a domicilio?

- SI
 NO

7. ¿Qué aspectos prioriza al escoger un puesto de venta de porciones de fruta, jugos y/o ensaladas de frutas? Siendo 1 Nada importante y 7 Muy importante

	Nada Importante						Muy Importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de Sabores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Indique cuánto estaría dispuesto a pagar por

	Menos de 3000	Entre 3000 y 5000	Entre 5000 y 8000	Mayor a 8000
Jugo natural de una sola fruta (500 ml)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensalada de frutas tamaño mediano (400 gr)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fruta Picada (Porción en vaso de 200 gr)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Batidos naturales de frutas/verduras (500 ml)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- Menor a 25 años
 Entre 26 y 35 años
 Entre 36 y 45 años
 Mayor a 45 años

10. Indique el rango en el que se encuentra su ingreso mensual

- Hasta 2 salarios mínimos (Hasta 1'500.000 aprox)
 Entre 2 y 4 salarios mínimos (Hasta 2'950.000 aprox)
 Entre 4 y 6 salarios mínimos (Hasta 4'426.000 aprox)
 Mayor a 6 salarios mínimos

Anexo B. Encuesta Piloto

Consumo de Alimentos Saludables

La presente encuesta tiene por objeto identificar rasgos característicos en los hábitos de consumo de las personas que trabajan en el Centro internacional en la ciudad de Bogotá.

Se busca identificar la familiaridad de los encuestados con los alimentos saludables; específicamente con las frutas y bebidas funcionales (batidos y jugos naturales, hechos con frutas y hortalizas frescas, y sin aditivos) y así mismo conocer la frecuencia de compra de estos productos.

Pregunta de filtro, para determinar si se realiza o no la encuesta completa: Consume usted frutas, ensaladas y/o bebidas naturales (a base de frutas y hortalizas frescas y sin aditivos)

SI ____

NO ____

Si la respuesta es NO se termina la encuesta

Marque el género del encuestado

Hombre ___ Mujer ___

* 1. ¿Con qué frecuencia compra usted alguna de estas comidas en su trabajo?

	Diario	De 2 a 3 veces por semana	1 vez por semana	Menos de 1 vez por semana (Quincenal/Mensual)	Nunca
Desayuno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refrigerios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 2. ¿Con qué frecuencia consume algunas de las siguientes comidas en su lugar de trabajo?

	Diario	De 2 a 3 veces por semana	1 vez por semana	Menos de 1 vez por semana (Quincenal/Mensual)	Nunca
Fruta picada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensalada de frutas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Batidos naturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jugo de Naranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. (Conteste esta pregunta sólo si su respuesta fue Nunca para TODAS las opciones de la pregunta anterior, de lo contrario, continúe con la pregunta 4)

Indique el motivo por el que no consume ninguno de los productos mencionados.

(La encuesta termina acá para quienes respondieron esta pregunta)

- No le gusta ninguna de las comidas enunciadas
- Los precios son muy altos en el sector
- La calidad de los productos vendidos no es buena
- La ubicación de los puntos de venta no es conveniente
- No le gustan los locales de venta disponibles
- Otro (especifique)

4. ¿En qué horario preferiría consumir los siguientes alimentos?

	En la mañana	Almuerzo	En la tarde	A cualquier hora
Fruta picada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensaladas de frutas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Batidos naturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jugo de Naranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Dónde adquiere las frutas, ensaladas o batidos naturales?

- Cafeterías
- Puestos informales
- Supermercados
- Restaurantes
- Lo trae de casa

6. ¿Compraría usted porciones de frutas, ensaladas de frutas o bebidas naturales a domicilio?

- SI
- NO

7. ¿Qué aspectos prioriza al escoger un puesto de venta de porciones de fruta, jugos y/o ensaladas de frutas?

- Precio
- Oferta de sabores
- Calidad
- Ubicación
- Higiene y salubridad
- Otro (especifique)

8. Indique cuánto estaría dispuesto a pagar por

	Menos de 3000	Entre 3000 y 5000	Entre 5000 y 8000	Mayor a 8000
Jugo natural de una sola fruta (500 ml)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensalada de frutas tamaño mediano (400 gr)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fruta Picada (Porción en vaso de 200 gr)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Batidos naturales de frutas/verduras (500 ml)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- Menor a 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Mayor a 45 años

10. Indique el rango en el que se encuentra su ingreso mensual

- Hasta 2 salarios mínimos (Hasta 1'500.000 aprox)
- Entre 2 y 4 salarios mínimos (Hasta 2'950.000 aprox)
- Entre 4 y 6 salarios mínimos (Hasta 4'426.000 aprox)
- Mayor a 6 salarios mínimos

Anexo C. Cálculo del tamaño de la muestra

Se realiza el cálculo del tamaño de la muestra (n) de encuestas que serán ejecutadas en el Centro Internacional, como parte del análisis de mercado. La fórmula utilizada es:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

La variable central del estudio y que fue usada para estimar los parámetros de la población, es la proporción de personas en el Centro Internacional que consume productos naturales.

Las proporción de encuestados que cumplía con la premisa de consumir productos a base de componentes naturales (p) y el complemento q (es decir, 1-p) se obtuvieron del piloto. Entretanto, el estadístico Z, es el correspondiente a un nivel de confianza de 95% y d (error), fue definido en 3%. Así pues, la tabla donde se indicaron las variables del cálculo, fue la siguiente:

Datos	
Z	1,96
p	0,97
q	0,03
e	3%

Con ello, el resultado al reemplazar en la fórmula, es un n de 137,54.

Anexo D. Resultado y análisis de las encuestas

A continuación se muestran las gráficas y tablas, resultado de las encuestas ejecutadas.

Estadística descriptiva

Número de encuestados que manifiesta consumir productos y/o bebidas naturales a base de frutas y hortalizas.

Consumo de Productos Naturales	Cantidad	%
Consume	125	91,24%
No Consume	12	8,76%

Número de encuestados que además de consumir productos y/o bebidas naturales a base de frutas y hortalizas manifiestan que compran tales productos con frecuencia de al menos una vez al mes.

Comprador de Productos Naturales	Cantidad	%
Compra	119	95,20%
No compra	6	4,80%

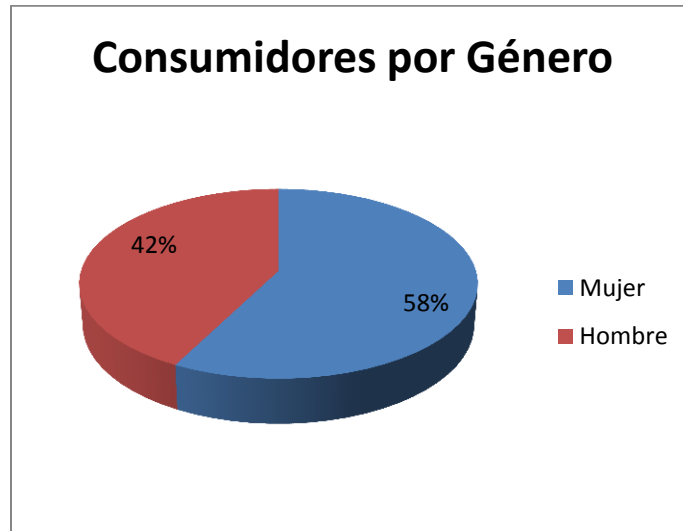
Razones por la que no compra ninguno de los productos en el trabajo

Categoría	Conteo	% del total de no compradores
No le gusta ninguna de las comidas enunciadas	1	17%
La ubicación de los puntos de venta no es conveniente	1	17%
Los precios son muy altos en el sector	3	50%
No le gustan los locales de venta disponibles	1	17%
Otro (hábito)	1	17%

*Total Personas que no Compran: 6

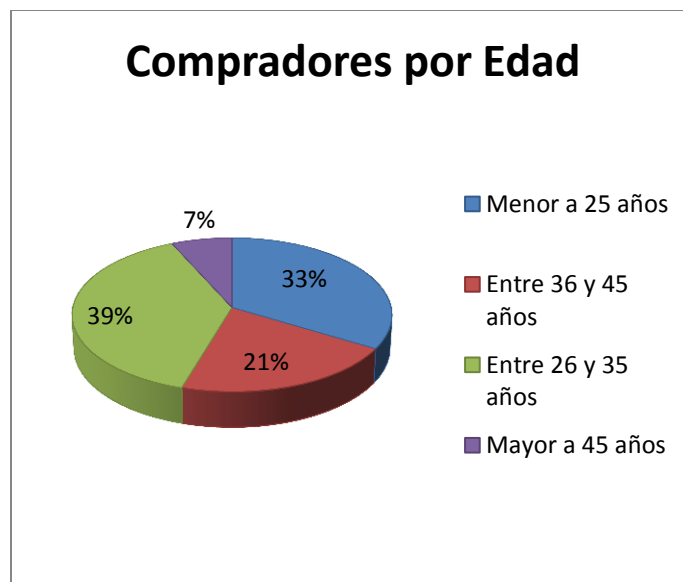
Características demográficas de los encuestados que además indican que consumen productos naturales.

Gráfica 7. División de consumidores por género



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 8. Compradores por edad



Fuente: Elaboración propia

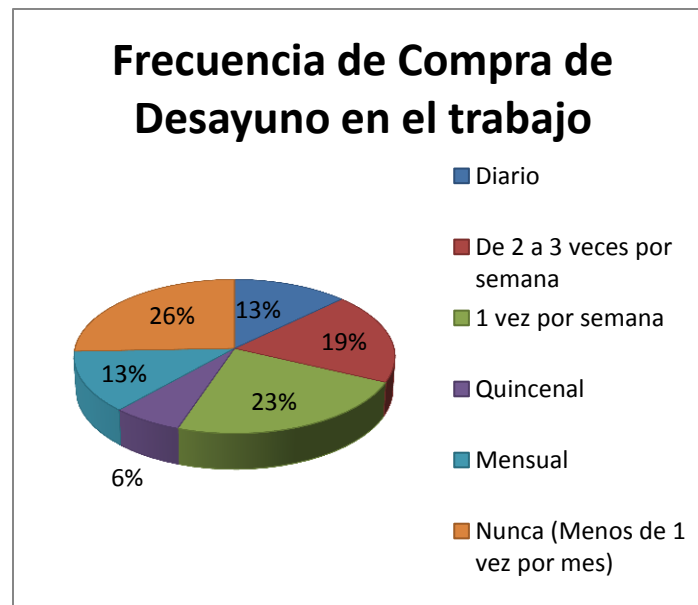
Gráfica 9. Compradores por Nivel de Ingresos



Fuente: Elaboración propia

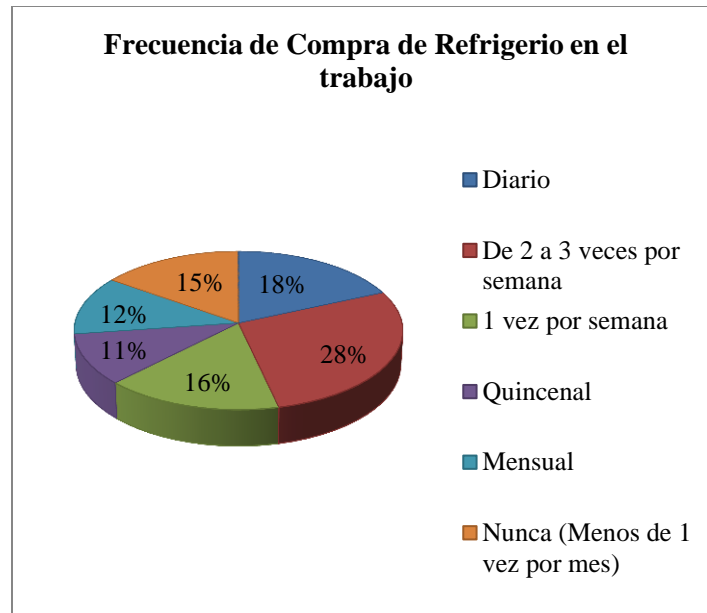
Frecuencia de compra de desayunos, refrigerios y almuerzos en el trabajo.

Gráfica 10. Frecuencia de compra de Desayunos



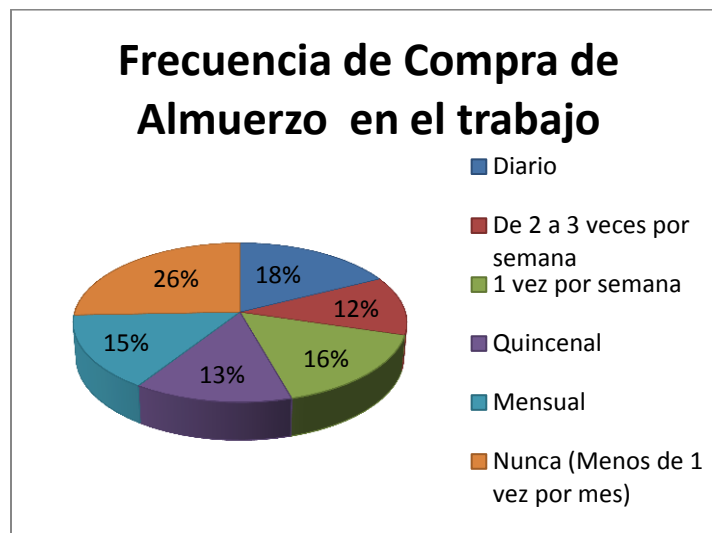
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11. Frecuencia de compra de Refrigerios



Fuente: Elaboración propia

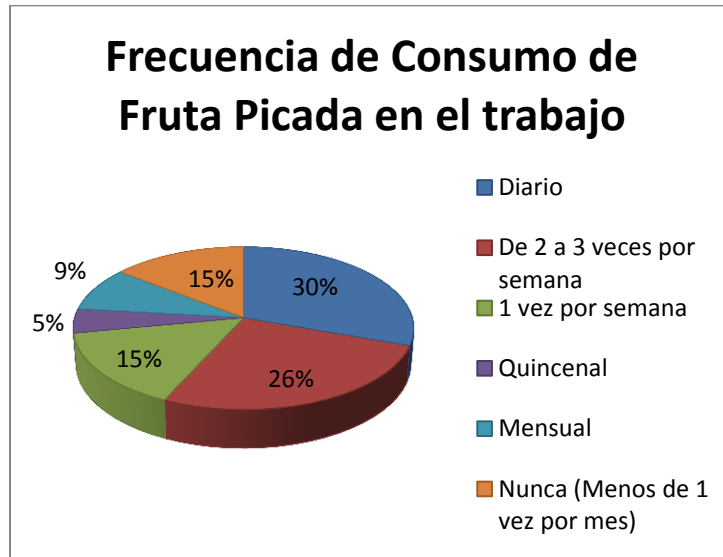
Gráfica 12. Frecuencia de compra de Almuerzos



Fuente: Elaboración propia

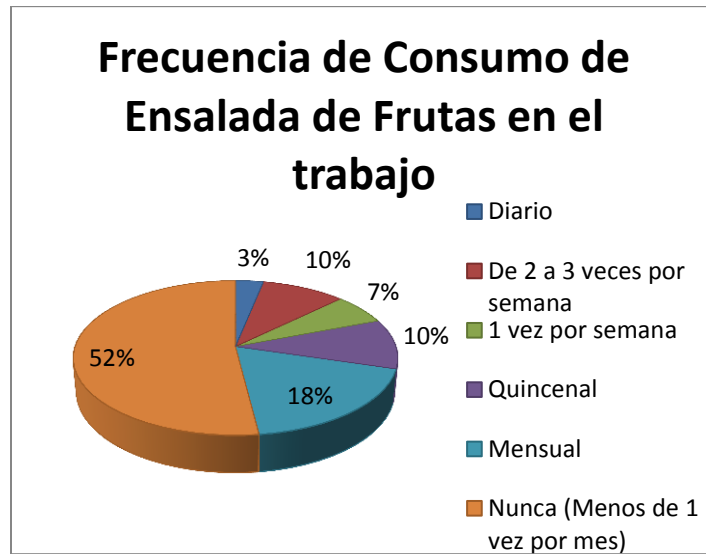
Frecuencia de compra de Fruta Picada, Ensalada de Frutas, Batidos, Jugo de Naranja.

Gráfica 13. Frecuencia de compra de Fruta Picada



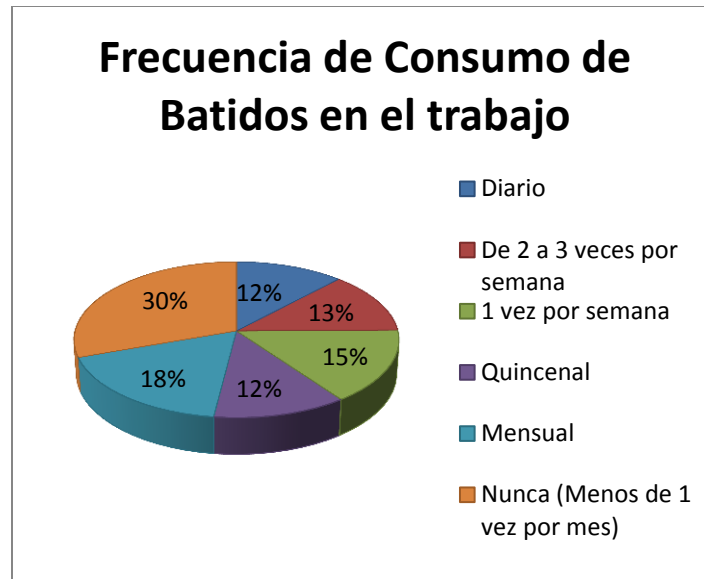
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 14. Frecuencia de compra de Ensalada de Frutas



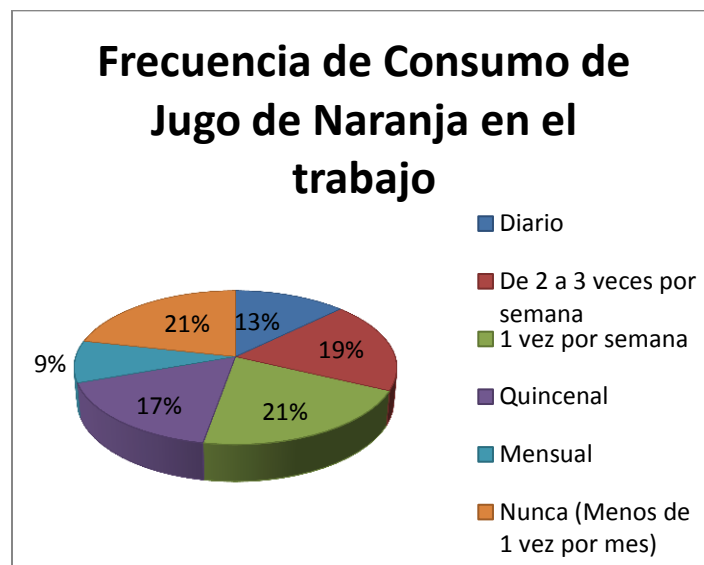
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 15. Frecuencia de compra de Batidos



Fuente: Elaboración propia

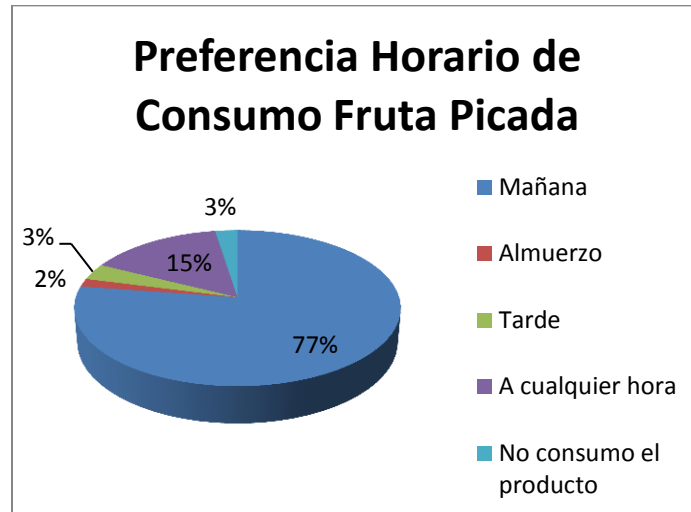
Gráfica 16. Frecuencia de compra de Jugo de Naranja



Fuente: Elaboración propia

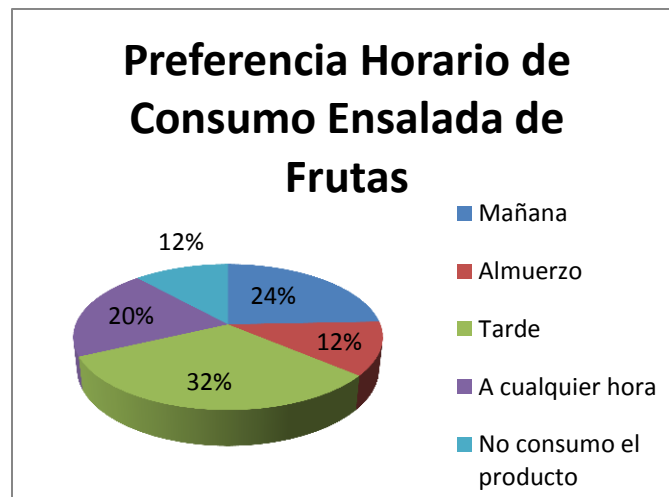
Horario de preferencia de consumo de cada producto

Gráfica 17. Horario preferible para el consumo de Fruta Picada



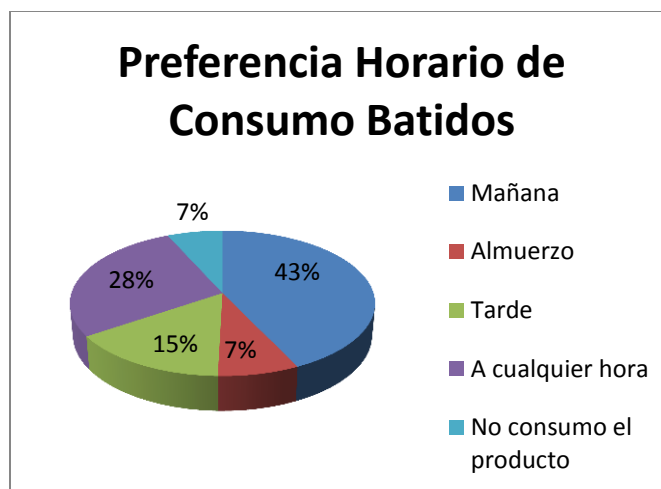
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 18. Horario preferible para el consumo de Ensalada de Frutas



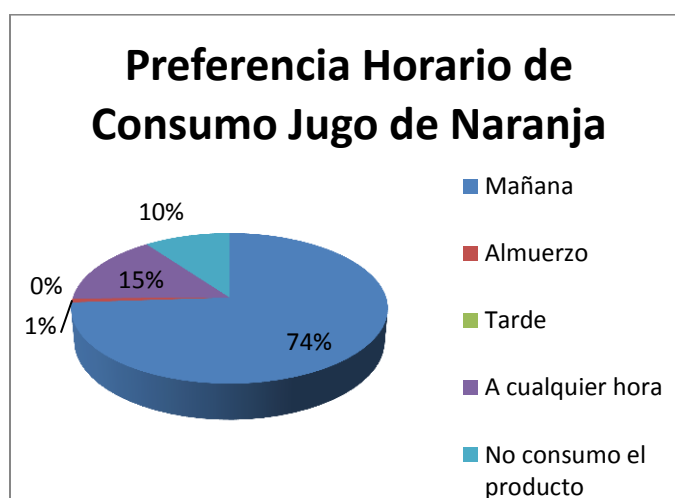
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19. Horario preferible para el consumo de Batidos



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 20. Horario preferible para el consumo de Jugo de Naranja



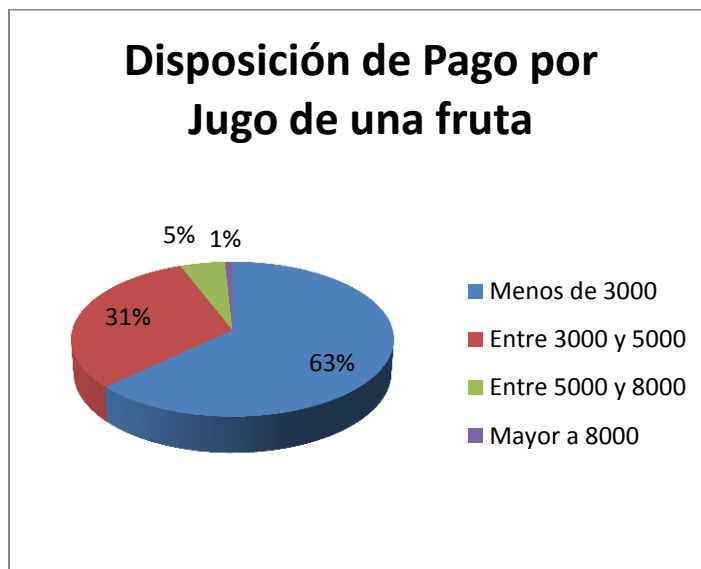
Fuente: Elaboración propia

Disposición de compra de los productos A Domicilio

Compra a Domicilio	Conteo	%
SI	94	79%
NO	25	21%

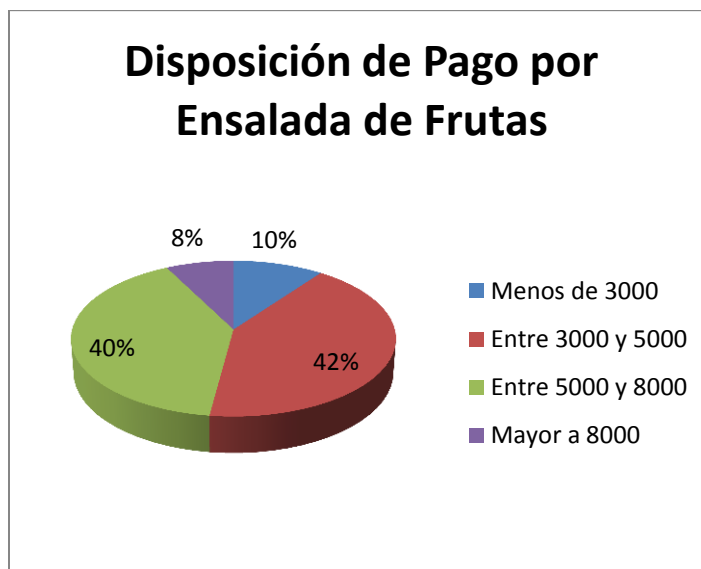
Disposición de pago por Jugo de una sola fruta, Ensalada de Frutas, Fruta Picada y Batidos.

Gráfica 21. Disposición de pago por un Jugo de una sola fruta



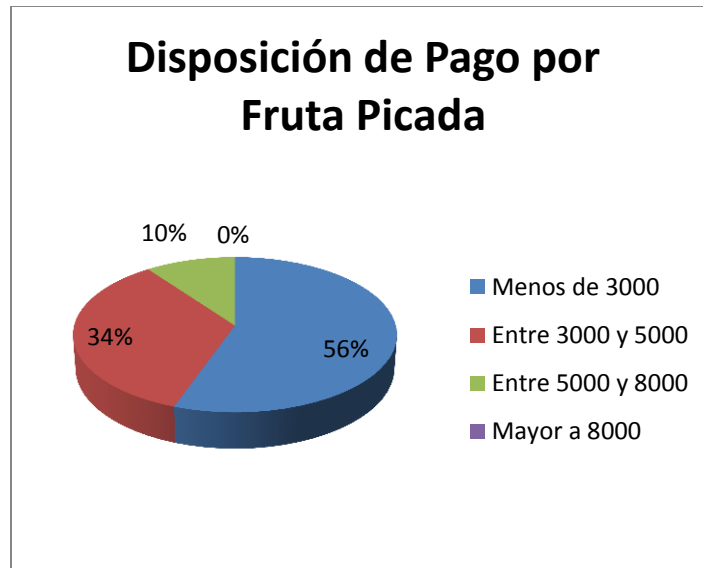
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 22. Disposición de pago por una Ensalada de Frutas



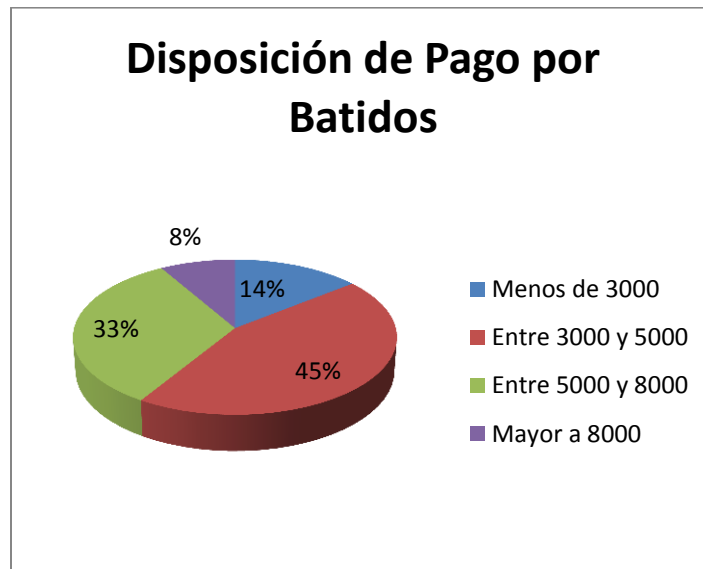
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 23. Disposición de pago por un vaso de Fruta Picada



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 24. Disposición de pago por un Batido



Fuente: Elaboración propia

- Aspectos priorizados al momento de comprar un producto natural a base de frutas y hortalizas
-

Aspecto	Precio	Oferta de Sabores	Calidad	Ubicación	Higiene
Promedio	5,3	5,4	6,7	5,8	6,9
Desviación	1,7	1,6	0,8	1,4	0,5

	Precio	Oferta de Sabores	Calidad	Ubicación	Higiene
Calificación	Número de Encuestas				
1	5	3	0	1	0
2	4	4	0	1	0
3	7	7	1	8	0
4	20	14	4	11	2
5	21	29	5	19	2
6	22	19	12	27	5
7	40	43	97	52	110

*Puntuación de 1 a 7

Estadística Inferencial

Para el análisis de Estadística Inferencial se utilizó el programa SPSS, con el que se buscó contrastar la incidencia del género, la edad y el salario sobre la frecuencia de consumo de cada Fruta Picada, Ensalada de Frutas, Batidos y Jugo de Naranja.

Adicionalmente, se buscó determinar si existía o no una relación entre las variables demográficas de género, edad y salario, y la disposición de pago por Jugo de una sola fruta, Ensalada de Frutas, Fruta Picada, Batido de Frutas.

Se utilizó un modelo de regresión logística multinomial para el análisis en el paquete de SPSS.

Para efectos prácticos del ejercicio se codificaron los distintos rasgos de precios de la siguiente manera, a fin de poder manejar las variables de una manera más fácil en el ejercicio.

Disposición Pago Precio	Codificación
Menos de 3000	0
Entre 3000 y 5000	1
Entre 5000 y 8000	2
Mayor a 8000	3

- Incidencia de las variables demográficas sobre la frecuencia de consumo de Fruta Picada

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	209,463			
Final	170,403	39,060	35	,292

La tabla anterior nos indica que las variables demográficas en su conjunto, no nos permitirían explicar la frecuencia de consumo de fruta picada, toda vez que el Sigma (sig) está por encima del 5%, error aceptado como válido para nuestro ejercicio.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,282
Nagelkerke	,293
McFadden	,102

De acuerdo con los análisis de R cuadrado, se determina que el modelo explica entre 10,2% y 28,2% de la frecuencia de consumo de Fruta Picada.

Pruebas de la razón de verosimilitud

Efecto	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	170,403 ^a	,000	0	.
Genero	183,993	13,590	5	,018
Edad	178,210	7,807	15	,931
Salario	184,107	13,704	15	,548

El estadístico de chi-cuadrado es la diferencia de la log-verosimilitud -2 entre el modelo final y el modelo reducido. El modelo reducido se forma omitiendo un efecto del modelo final. La hipótesis nula es que todos los parámetros de dicho efecto son 0.
a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final porque omitir el efecto no aumenta los grados de libertad.

Si se analiza las variables demográficas de manera independiente, se identifica que el género es la única que realmente tiene incidencia sobre el consumo de fruta picada, lo cual es confirmada en la siguiente tabla.

Estimaciones de parámetro

F.C.Fruta Picada ^a		B	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	95% de intervalo de confianza para	
								Exp(B)	
								Límite inferior	Límite superior
Diario	Intersección	19,192	2517,991	,000	1	,994			
	[Genero=Hombre]	-1,627	,771	4,457	1	,035	,197	,043	,890
	[Genero=Mujer]	0 ^b	.	.	0
	[Edad=Entre 26 y 35 año]	,319	,920	,120	1	,729	1,376	,227	8,352
	[Edad=Entre 36 y 45 año]	-,375	1,028	,133	1	,716	,688	,092	5,154
	[Edad=Mayor a 45 años]	-,244	1,387	,031	1	,860	,784	,052	11,879
	[Edad=Menor a 25 años]	0 ^b	.	.	0
	[Salario=Entre 2 y 4 salarios mínimo]	-17,526	2517,991	,000	1	,994	2,447E-8	,000	. ^c
	[Salario=Entre 4 y 6 salarios mínimo]	-17,263	2517,991	,000	1	,995	3,183E-8	,000	. ^c
	[Salario=Hasta 2 salarios mínimos]	-18,305	2517,991	,000	1	,994	1,123E-8	,000	. ^c
	[Salario=Mayor a 6 salarios mínimos]	0 ^b	.	.	0

a. La categoría de referencia es: Nunca.

b. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

c. Se ha producido un desbordamiento de punto flotante al calcular este estadístico. Por lo tanto, su valor se define como perdido del sistema.

- Incidencia de las variables demográficas sobre la frecuencia de consumo de Ensaladas de Frutas

El análisis estadísticos realizado indicaría que no hay incidencia de las variables demográficas estudiadas sobre el consumo de ensalada de frutas y que tales variables sólo explicarían entre un 11,3% y 29,4% del modelo.

Al estudiar cada variable de manera independiente, tampoco se encuentra relación entre género, edad e ingresos, y el consumo de ensaladas de frutas.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	187,571			
Final	149,180	38,390	35	,318

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,278
Nagelkerke	,294
McFadden	,113

Pruebas de la razón de verosimilitud

Efecto	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	149,180 ^a	,000	0	.
Genero	150,543	1,362	5	,928
Edad	166,806	17,625	15	,283
Salario	168,027	18,846	15	,221

El estadístico de chi-cuadrado es la diferencia de la log-verosimilitud -2 entre el modelo final y el modelo reducido. El modelo reducido se forma omitiendo un efecto del modelo final. La hipótesis nula es que todos los parámetros de dicho efecto son 0.
a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final porque omitir el efecto no aumenta los grados de libertad.

- Incidencia de las variables demográficas sobre la frecuencia de consumo de Batidos

Si se estudia la relación de las variables demográficas y la frecuencia de consumo de batidos, se encuentra que las variables género, edad y salario sí parecen tener relevancia sobre el modelo. Al estudiar cada una por separado, se encuentra que la que más incidencia tiene sobre el modelo es la edad.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	234,469			
Final	174,936	59,533	35	,006

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,396
Nagelkerke	,408
McFadden	,144

Pruebas de la razón de verosimilitud

Efecto	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	174,936 ^a	,000	0	.
Genero	180,788	5,852	5	,321
Edad	206,035	31,099	15	,009
Salario	192,904	17,968	15	,264

El estadístico de chi-cuadrado es la diferencia de la log-verosimilitud -2 entre el modelo final y el modelo reducido. El modelo reducido se forma omitiendo un efecto del modelo final. La hipótesis nula es que todos los parámetros de dicho efecto son 0. a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final porque omitir el efecto no aumenta los grados de libertad.

- Incidencia de las variables demográficas sobre la frecuencia de consumo de Jugo de Naranja

Las variables del estudio no parecen tener relevancia o ser determinantes en el modelo que busca concluir acerca de la incidencia de las mismas sobre el consumo de Jugo de Naranja.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	216,085			
Final	175,819	40,266	35	,249

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,289
Nagelkerke	,298
McFadden	,097

Pruebas de la razón de verosimilitud

Efecto	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	175,819 ^a	,000	0	.
Genero	182,428	6,608	5	,251
Edad	192,014	16,195	15	,369
Salario	197,645	21,825	15	,112

El estadístico de chi-cuadrado es la diferencia de la log-verosimilitud -2 entre el modelo final y el modelo reducido. El modelo reducido se forma omitiendo un efecto del modelo final. La hipótesis nula es que todos los parámetros de dicho efecto son 0. a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final porque omitir el efecto no aumenta los grados de libertad.

- Incidencia de las variables demográficas sobre la disposición de pago por una Jugo de una sola fruta

Se identifica que el modelo de regresión logística multinomial es relevante para explicar la disposición de pago de los clientes para un Jugo de una sola fruta, siendo los ingresos, la variable que más aportaría al modelo.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	100,813			
Final	67,602	33,211	21	,044

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,245
Nagelkerke	,300
McFadden	,166

Pruebas de la razón de verosimilitud

Efecto	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	67,602 ^a	,000	0	.
Genero	68,919	1,317	3	,725
Edad	75,066	7,465	9	,589
Salario	89,436	21,835	9	,009

El estadístico de chi-cuadrado es la diferencia de la log-verosimilitud -2 entre el modelo final y el modelo reducido. El modelo reducido se forma omitiendo un efecto del modelo final. La hipótesis nula es que todos los parámetros de dicho efecto son 0.

a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final porque omitir el efecto no aumenta los grados de libertad.

Estimaciones de parámetro

PrecioJugo1Fruta ^a	B	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	95% de intervalo de confianza para Exp(B)	
							Límite inferior	Límite superior
1,00	Intersección	,950	1,079	,776	1	,378		
	[Genero=Hombre]	-,352	,445	,628	1	,428	,703	,294 1,681
	[Genero=Mujer]	0 ^b	.	.	0	.	.	.
	[Edad=Entre 26 y 35 año]	,156	,565	,077	1	,782	1,169	,386 3,537
	[Edad=Entre 36 y 45 año]	-,470	,673	,486	1	,486	,625	,167 2,340
	[Edad=Mayor a 45 años]	-1,309	1,174	1,244	1	,265	,270	,027 2,694
	[Edad=Menor a 25 años]	0 ^c	.	.	0	.	.	.
	[Salario=Entre 2 y 4 salarios mínimo]	-,608	,992	,377	1	,539	,544	,078 3,800
	[Salario=Entre 4 y 6 salarios mínimo]	-1,460	1,025	2,026	1	,155	,232	,031 1,734
	[Salario=Hasta 2 salarios mínimos]	-2,218	1,051	4,455	1	,035	,109	,014 ,854
	[Salario=Mayor a 6 salarios mínimos]	0 ^c	.	.	0	.	.	.

a. La categoría de referencia es: ,00.

b. Se ha producido un desbordamiento de punto flotante al calcular este estadístico. Por lo tanto, su valor se define como perdido del sistema.

c. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Aquellas personas con salarios menores a 2 salarios mínimos están 10 veces menos dispuestos, que aquellos que ganan más de 6 salarios mínimos, en gastar entre 3000 y 5000, por un jugo de una sola fruta.

- Incidencia de las variables demográficas sobre la disposición de pago por una Ensalada de Frutas

El modelo no parece ser relevante para inferir acerca de la disposición de pago de las personas por una Ensalada de Frutas.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	141,478			
Final	112,318	29,160	21	,110

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,219
Nagelkerke	,243
McFadden	,107

Pruebas de la razón de verosimilitud

Efecto	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	112,318 ^a	,000	0	.
Genero	117,019	4,702	3	,195
Edad	121,585	9,268	9	,413
Salario	126,638	14,320	9	,111

El estadístico de chi-cuadrado es la diferencia de la log-verosimilitud -2 entre el modelo final y el modelo reducido. El modelo reducido se forma omitiendo un efecto del modelo final. La hipótesis nula es que todos los parámetros de dicho efecto son 0. a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final porque omitir el efecto no aumenta los grados de libertad.

- Incidencia de las variables demográficas sobre la disposición de pago por Fruta Picada

El modelo es relevante para identificar la disposición de pago de los clientes para una porción de fruta picada. Si se analizan las variables demográficas por separado, la edad y el salario tendrían incidencia sobre el monto que están dispuestos a pagar.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	111,316			
Final	77,877	33,439	14	,002

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,247
Nagelkerke	,293
McFadden	,153

Pruebas de la razón de verosimilitud

Efecto	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	77,877 ^a	,000	0	.
Genero	79,536	1,658	2	,436
Edad	90,313	12,435	6	,053
Salario	97,690	19,813	6	,003

El estadístico de chi-cuadrado es la diferencia de la log-verosimilitud -2 entre el modelo final y el modelo reducido. El modelo reducido se forma omitiendo un efecto del modelo final. La hipótesis nula es que todos los parámetros de dicho efecto son 0.
a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final porque omitir el efecto no aumenta los grados de libertad.

El modelo permite inferir que aquellas personas con menores ingresos están significativamente menos dispuestas a pagar más de 5000 pesos por una porción de fruta picada.

Estimaciones de parámetro

PrecioFrutaPicada ^a	B	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	95% de intervalo de confianza para Exp(B)	
							Límite inferior	Límite superior
2,00	Intersección	,266	1,376	,037	1	,847		
	[Genero=Hombre]	-,899	,751	1,433	1	,231	,407	,093 1,773
	[Genero=Mujer]	0 ^b	.	.	0	.	.	.
	[Edad=Entre 26 y 35 año]	-1,469	,965	2,314	1	,128	,230	,035 1,527
	[Edad=Entre 36 y 45 año]	-1,209	,995	1,477	1	,224	,299	,042 2,097
	[Edad=Mayor a 45 años]	-,622	1,330	,219	1	,640	,537	,040 7,275
	[Edad=Menor a 25 años]	0 ^b	.	.	0	.	.	.
	[Salario=Entre 2 y 4 salarios mínimo]	,173	1,226	,020	1	,888	1,189	,108 13,157
	[Salario=Entre 4 y 6 salarios mínimo]	,047	1,248	,001	1	,970	1,048	,091 12,107
	[Salario=Hasta 2 salarios mínimos]	-3,353	1,616	4,307	1	,038	,035	,001 ,830
[Salario=Mayor a 6 salarios mínimos]	0 ^b	.	.	0	.	.	.	
1,00	Intersección	,141	1,154	,015	1	,903		
	[Genero=Hombre]	,013	,452	,001	1	,978	1,013	,418 2,455
	[Genero=Mujer]	0 ^b	.	.	0	.	.	.
	[Edad=Entre 26 y 35 año]	,435	,566	,591	1	,442	1,545	,510 4,684
	[Edad=Entre 36 y 45 año]	-,456	,701	,423	1	,515	,634	,161 2,502
	[Edad=Mayor a 45 años]	-20,094	,000	.	1	.	1,875E-9	1,875E-9 1,875E-9
	[Edad=Menor a 25 años]	0 ^b	.	.	0	.	.	.

[Salario=Entre 2 y 4 salarios mínimo]	,426	1,087	,153	1	,695	1,530	,182	12,875
[Salario=Entre 4 y 6 salarios mínimo]	-,570	1,103	,267	1	,605	,565	,065	4,916
[Salario=Hasta 2 salarios mínimos]	-1,445	1,131	1,632	1	,201	,236	,026	2,163
[Salario=Mayor a 6 salarios mínimos]	0 ^b	.	.	0

a. La categoría de referencia es: ,00.

b. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

- Incidencia de las variables demográficas sobre la disposición de pago por un Batido

Al igual que con la Fruta Picada, del modelo se infiere que aquellas personas con mayores ingresos estarían dispuestos a pagar un precio mayor por un Batido.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	140,482			
Final	112,655	27,828	21	,145

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,210
Nagelkerke	,230
McFadden	,097

Pruebas de la razón de verosimilitud

Efecto	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	112,655 ^a	,000	0	.
Genero	113,082	,427	3	,935
Edad	119,442	6,788	9	,659
Salario	132,630	19,975	9	,018

El estadístico de chi-cuadrado es la diferencia de la log-verosimilitud -2 entre el modelo final y el modelo reducido. El modelo reducido se forma omitiendo un efecto del modelo final. La hipótesis nula es que todos los parámetros de dicho efecto son 0.

a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final porque omitir el efecto no aumenta los grados de libertad.

Anexo E. Máquinas y Equipos

- Congelador Challenger Horizontal Blanco 387 Litros



Acabado en blanco, sistema dual de control de temperatura de almacenamiento. Refrigerador 5 grados C a 1 grado C. Congelador: -15 grados C a -18 grados C, chapa de seguridad, rodachinas para fácil desplazamiento.

TABLA DE ATRIBUTOS	
FABRICANTE	CHALLENGER S.A.S.
MARCA	CHALLENGER
REFERENCIA	CH-361
CAPACIDAD BRUTA	387 l
SISTEMA DE ENFRIAMIENTO	HORIZONTAL
ALTO	95.8 cm
ANCHO	117 cm
PROFUNDO	74.5 cm
GARANTIA	12 meses
COLOR	BLANCO

- Vitrina Refrigeradora Indurama 412 Litros



Ahorro del 46% con el modelo anterior. Mayor capacidad: 412 litros Sistema: no frost. 2 regletas en luz led que mejora la visibilidad y ahorra energía. Doble vidrio en el panorámico. 5 parrillas metálicas regulables súper reforzadas y más cerradas entre sí para mayor estabilidad y seguridad. Interior blanco en lámina galvanizada. Porta precios en parrillas. Control de temperatura. Control independiente para el desempañador y luz. Rodachines. Manijas en aluminio.

ESPECIFICACIONES	
Color	Blanco
Alto	1,69 CMS
Ancho	73 CMS
Profundo	68 CMS
Capacidad bruta	412 LTS
Capacidad neta	520 LTS
Peso bruto	85 Kg
Rango de litros	300 – 499
Dispensador de agua	No
Dispensador de hielo	No
Garantía proveedor	1 año en funcionamiento y 3 años en compresor.

- Licuadora profesional Bernalo 2 Litros



Cuenta con un motor 2 HP y una capacidad de 2 litros; además viene con su vaso, tapa pequeña, tapa transparente y una barra de pasta ayudante.

Es un elemento altamente resistente y duradero, de fácil manejo, lo que la hace un utensilio perfecto tanto para principiantes como para expertos.

ESPECIFICACIONES	
Capacidad máxima	2 Litros
Motor	2 HP
Voltaje	A/C 110v.
RPM	26000
Potencia	1.500 W
Dimensiones	Largo: 19 cm, ancho: 6.9 cm, alto: 51 cm.

Anexo F. Cálculo de la inversión inicial

Para el cálculo de la inversión inicial se recopilan todos los costos identificados en el capítulo de Ingeniería, en los apartados de Maquinaria, Equipos y Herramientas de Trabajo, y en el de Insumos.

A su vez, se proyectan los costos de nómina y administrativos, así como otros gastos de operación, incluyendo la inversión en publicidad.

Se considera dentro de la inversión inicial, una proyección del capital de trabajo de 3 meses, el cual permitirá el funcionamiento autónomo del negocio, sin echar mano de las ganancias obtenidas durante la fase de arranque.

Total Inversión Inicial	\$ 66.067.918
--------------------------------	---------------

Inversión inicial CAPEX

Concepto	Valor
Adecuación de local	\$ 10.000.000
Maquinaria y Equipos	\$ 9.453.200
Muebles y Enseres	\$ 1.521.100

Inversión Inicial OPEX

Capital de Trabajo	3 meses	Descripción
Nómina	\$ 28.368.668	Salario 1er año de inversionistas de 2.000.000 (2 socios fundadores). Salario mínimo \$781.242 (inicio de operaciones con 2 empleados). Carga prestacional estimada en 70% adicional
Servicios	\$ 900.000	Estimado en \$300.000 al mes
Ingredientes	\$ 4.500.000	Con base en estimación mensual de \$1.500.000
Otros Insumos del producto	\$ 1.255.650	
Otros Insumos y elementos de aseo	\$ 269.300	
Arriendo	\$ 5.400.000	Valor del arriendo mensual de \$1.800.000
Otros (Inversión Marketing)	\$ 2.000.000	
Caja Menor	\$ 2.400.000	Estimado en \$800.000 mensuales, para ser utilizados principalmente en compra de ingredientes según comportamiento del mercado y preferencias de consumo

*Se proyecta un capital de trabajo inicial que permita el funcionamiento del negocio por 3 meses de manera autónoma, sin depender de las utilidades

Servicios Públicos

Componente Tarifario de la Energía	
G	\$ 166.42
T	\$ 29.68
D	\$ 158.02
CV	\$ 42.08

PR	\$ 30.55	Costo kWh mes
R	\$ 25.65	
CF	\$ -	
Total	\$ 452.40	

Clase de servicio: Comercial

Detalle consumo de energía

Aparato Electrodoméstico	Consumo Kw		Costo	
	Consumo (en Kilovatio-hora)	Consumo (en Kilovatio-Mes)	Precio	Mes
Congelador Challenger Horizontal Blanco 387 Litros	0,15 kWh	108	\$ 452.40	\$ 48,859
Vitrina Refrigeradora Indurama 412 Litros	0,265 kWh	190.8	\$ 452.40	\$ 86,318
Licuadaora profesional Bernalo 2 Litros	0,35 kWh	105	\$ 452.40	\$ 47,502
Computadora	0.03 kWh	14.4	\$ 452.40	\$ 6,514.56
Exprimidor de jugos profesional Acero	0.025 kWh	7.5	\$ 452.40	\$ 3,393.00
Extractor de Jugos 2 Litros 1200 W	0.035 kWh	10.5	\$ 452.40	\$ 4,750
Lámpara	0.11 kWh	52.8	\$ 452.40	\$ 23,887
		489.0	\$ 452.40	\$ 221,224

Estimación de acuerdo al consumo por kilovatio / hora de acuerdo al aparato electrodoméstico y la cantidad de horas de consumo, se estima que el congelador y la vitrina tendrán un consumo de 720 horas al mes (24 horas por 30 días), los demás electrodomésticos se estima un consumo entre 300 y 480 horas al mes.

Servicios Públicos	Costo
Energía	\$ 221,224
Agua	\$ 78,000
TOTAL	\$ 299,224

Otros Insumos del producto

Nombre	Unidad	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
CUCHARAS PLÁSTICAS GRANDES	PAQUETE 100 UNIDS	\$ 6.600	20	\$ 132.000
PITILLO-CUCHARA PARA BATIDOS	PAQUETE 200 UNIDS	\$ 5.950	10	\$ 59.500
PITILLOS	PAQUETE 200 UNIDS	\$ 5.800	10	\$ 58.000
PLATOS HONDO DESECHABLES	PAQUETE 20 UNID	\$ 5.100	50	\$ 255.000

SERVILLETAS	PAQUETE 300 UNIDS	\$ 4.450	7	\$ 31.150
TENEDORES PLÁSTICOS GRANDES	PAQUETE 100 UNIDS	\$ 7.200	20	\$ 144.000
VASOS PLÁSTICOS 16 ONZAS	PAQUETE 25 UNIDS	\$ 3.400	40	\$ 136.000
VASOS PLÁSTICOS 12 ONZAS	PAQUETE 25 UNIDS	\$ 3.100	40	\$ 124.000
TAPA VASOS PLÁSTICOS 16 ONZAS	PAQUETE 50 UNIDS	\$ 7.900	20	\$ 158.000
TAPA VASOS PLÁSTICOS 12 ONZAS	PAQUETE 50 UNIDS	\$ 7.900	20	\$ 158.000

*Estimación de 2000 unidades iniciales (para los insumos exclusivos de batidos, jugos y fruta picada) y 1000 unidades para los insumos exclusivos de Ensaladas de Frutas)

Otros Insumos y Elementos de Aseo

Nombre	Unidad	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
BOLSAS PLÁSTICAS DE BASURA	PAQUETE 100 UNIDS	\$ 6.600	3	\$ 19.800
BOLSAS PLÁSTICAS DE DOMICILIO	PAQUETE 100 UNIDS	\$ 2.300	5	\$ 11.500
CLOROX	GARRAFA 3800ml	\$ 12.300	1	\$ 12.300
ESCOBA	UNIDAD	\$ 8.700	2	\$ 17.400
ESPONJILLAS	PAQUETE 6 UNIDS	\$ 6.200	4	\$ 24.800
LAVAVAJILLAS	900 gr	\$ 8.300	5	\$ 41.500
LIMPIAPISOS CON ESENCIA	5 LITROS	\$ 11.700	1	\$ 11.700
PAPEL HIGIÉNICO	PAQUETE 24 UNIDS	\$ 19.100	3	\$ 57.300
TOALLA PAPEL BAÑO	PAQUETE (450 UNIDS)	\$ 14.300	4	\$ 57.200
TRAPERO	UNIDAD	\$ 7.400	2	\$ 14.800

Maquinaria, Equipos y Herramientas de Trabajo

Equipos y Herramientas de Trabajo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Congelador 387 Litros Challenger	2	\$ 1.218.900	\$ 2.437.800
Vitrina Refrigeradora Indurama 412 Litros	1	\$ 2.735.900	\$ 2.735.900
Computador con registradora y software	1	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Licuada	2	\$ 569.900	\$ 1.139.800
Exprimidor de jugos profesional Acero	2	\$ 179.900	\$ 359.800
Extractor de Jugos 2 Litros 1200 W	1	\$ 379.900	\$ 379.900

Plato Hondo 17 cms con diseño	10	\$ 9.900	\$ 99.000
Plato Hondo 20 cms (Ensalada Paraiso)	10	\$ 9.900	\$ 99.000
Plato Pando 20.5 cm	10	\$ 9.900	\$ 99.000
Vaso Vidrio Jugos	20	\$ 3.050	\$ 61.000
Set de Cubiertos Tramontina Malibu	12	\$ 9.900	\$ 118.800
Bandeja Plástica Restaurante	5	\$ 10.900	\$ 54.500
Dispensador toalla papel baño	1	\$ 31.700	\$ 31.700
Toalla Manos	3	\$ 21.900	\$ 65.700
Cuchillo Chef Delgado 20 cms Acero	3	\$ 24.900	\$ 74.700
Mesa Plástica Roble Wengue 75 x 75	4	\$ 75.900	\$ 303.600
Silla Plástica Sin Brazos Wengue	16	\$ 20.900	\$ 334.400
Rimax Caneca Vaivén 2 Compartimientos	3	\$ 59.900	\$ 179.700

Anexo G. Sobre la conformación legal de la compañía

Estatutos Básicos Sociedad Limitada

La sociedad que se constituye por medio de este documento es una sociedad comercial del tipo **Sociedad Limitada**, esta se registrará por las disposiciones contenidas en los presentes estatutos y por las normas que de manera especial regulan este tipo de sociedades y dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 22 de la 1014 de 2006, ya que la sociedad cuenta con diez (10) o menos trabajadores o los activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) SMLMV.

CAPITULO I

Nombre, Nacionalidad, Domicilio, Objeto y Duración de la sociedad

ARTICULO PRIMERO.-DENOMINACION: La sociedad que se constituye por medio de este documento actuará bajo la denominación Mix 'n' Match Limitada, de nacionalidad colombiana.

ARTÍCULO SEGUNDO.- DOMICILIO SOCIAL: El Domicilio principal de la sociedad es la ciudad de Bogotá. Pero podrá abrir sucursales o agencias en cualquier parte del territorio nacional, para lo cual se procederá como aparece previsto en las normas legales.

ARTICULO TERCERO.- TÉRMINO DE DURACIÓN: La sociedad tendrá un término de 10 años, contados a partir de la fecha de este documento, pero podrá disolverse anticipadamente cuando sus socios así lo decidan.

ARTICULO CUARTO.- OBJETO SOCIAL: producir y comercializar ensaladas de frutas y bebidas naturales en el Centro Internacional de la ciudad de Bogotá.

CAPITULO II

Capital y Cuotas

ARTICULO QUINTO.- CAPITAL: El capital social a la fecha de la constitución es de \$80.000.000 el cual se encuentra totalmente cancelado con los aportes en dinero o en especie, de cada uno de los socios al momento de la constitución, dividido de la siguiente manera:

NOMBRE	COMPOSICION DEL CAPITAL		
	Numero de cuotas	Valor de las cuotas	Valor total de capital
Alejandro Moreno	1	\$40.000.000	\$40.000.000
Paola Reyes	1	\$40.000.000	\$40.000.000

ARTÍCULO SEXTO.- RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS. Los socios responderán hasta el monto de sus aportes.

ARTÍCULO SEPTIMO.- CESION DE CUOTAS. Los socios tendrán derecho a ceder sus cuotas, lo que implicara una reforma estatutaria la cual se hará por documento privado cumpliendo con lo establecido en el Decreto 4463 de 2006 y artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, (previa aprobación de la junta de socios) el documento privado será otorgado por cedentes, cesionarios y representante legal. El socio que pretenda ceder sus cuotas las ofrecerá a los demás socios por conducto del representante legal de la compañía, quien les dará traslado inmediatamente y por escrito para que dentro de los 15 días hábiles, manifiesten si tiene interés en adquirirlas, según el precio, el plazo y las demás condiciones de la cesión se expresarán en la oferta.

Capítulo III

DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO OCTAVO.- ORGANOS SOCIALES La representación de la sociedad y la administración de los negocios sociales corresponde a todos y a cada uno de los socios.

ARTÍCULO NOVENO.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DE SOCIOS: Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como la admisión de nuevos socios.

Decidir sobre el retiro y exclusión de socios, ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, el representante legal, el revisor fiscal o cualquier otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones u ocasionado daños o perjuicios a la sociedad. Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda. La junta de socios podrá delegar la representación y administración de la sociedad en un gerente estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones.

La junta de socios se compone de los socios inscritos en el Libro de Registro de socios, o de sus representantes reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La junta ejerce las funciones previstas en el artículo 187 del Código de Comercio. En la junta de socios cada uno tendrá tantos votos cuantas cuotas posea en la compañía. Las decisiones de la junta de socios se tomarán por un número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halle dividido el capital de la compañía. Será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada socio con una antelación correspondiente. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá la presencia de los socios que representen cuando menos la mitad más una de las cuotas del capital social. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

ARTÍCULO DECIMO.- ADMINISTRACION Y REPRESENTACION DE LA SOCIEDAD:

La administración y representación legal de la sociedad y la gestión de los negocios sociales estarán a cargo del representante legal, el cual contara con un suplente que lo remplazara en sus faltas absolutas o temporales. El suplente tendrá las mismas atribuciones que el representante legal cuando entre a remplazarlo.

ARTÍCULO DECIMO PRIMERO – FACULTADES DE REPRESENTACIÓN LEGAL:

La representación se extenderá a todos los actos comprendidos en el objeto social, incluidos aquellos que tengan carácter de complementario o accesorio.

ARTÍCULO DECIMO SEGUNDO.- ARTÍCULO DECIMO CUARTO.- REVISOR FISCAL:

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

**CAPITULO IV
RESERVA LEGAL, BALANCE Y REPARTO DE ULTIDADES**

ARTÍCULO DECIMO TERCERO.- ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHOS DE INSPECCION.

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de junta de socios en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

ARTÍCULO DECIMO CUARTO.- RESERVA LEGAL. De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un cinco por ciento (10%) para formar la reserva legal.

ARTICULO DÉCIMO QUINTO.- BALANCE GENERAL.- Anualmente, el 31 de diciembre se cortarán las cuentas para hacer el inventario y el balance general correspondiente así como el estado de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio, el estado de flujos de efectivo y el estado de cambios en la situación financiera del respectivo ejercicio. El balance, el inventario, los libros y demás piezas justificativas de los informes, serán depositados en la

oficina de la administración con una antelación de quince (15) días hábiles a los socios con el fin de que puedan ser examinados por los mismos.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.- APROBACIÓN DEL BALANCE: El balance debe ser presentado por el representante legal de la sociedad limitada a consideración de la junta de socios con los demás documentos a que se refiere el artículo cuatrocientos cuarenta y seis (446) del Código de Comercio. Si la sociedad llegare a ser vigilada por la Superintendencia de Sociedades, dentro de los treinta (30) días siguientes a la reunión de la Asamblea de Accionistas, el representante legal remitirá a la Superintendencia de Sociedades una (1) copia del balance y de los anexos que lo expliquen o justifiquen, junto con el acta en que hubieran sido discutidos y aprobados.

ARTÍCULO DÉCIMO SEPTIMO.- RESERVAS: La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento (50%) del capital y se formará con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Los socios podrán decidir, además, la constitución de reservas voluntarias, siempre que las mismas sean necesarias y convenientes para compañía, tengan una destinación específica y cumplan las demás exigencias legales.

CAPITULO V DISOLUCION Y LIQUIDACION

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.- DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD: La sociedad se disolverá por decisión de las socias o cuando se presente alguna de las causales previstas en la Ley. La disolución, de acuerdo a causal presentada, podrá evitarse con sometimiento a lo prescrito en la normativa comercial para el efecto.

PARÁGRAFO PRIMERO.- En los casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Anexo H. Sobre los costos de la materia prima

Nombre	Unidad	COSTO UNITARIO
ALMENDRAS	KILO	\$ 56.300
AZUCAR REFINADA	KILO	\$ 3.200
BANANO	KILO	\$ 1.000
BARQUILLO	PAQUETE (250 gr)	\$ 4.000
BROCOLI	KILO	\$ 3.333
CEREZAS	KILO	\$ 6.000
COCO	KILO	\$ 3.200
CREMA DE LECHE	MAXILITRO (1.1 Lt)	\$ 11.500
ESENCIA DE VAINILLA	LITRO	\$ 6.000
ESPINACA	KILO	\$ 1.111
FEIJOA	KILO	\$ 3.000
FRAMBUESA	KILO	\$ 12.000
FRESA	KILO	\$ 5.000
GELATINA	PAQUETE (100 gr)	\$ 3.000
GRANADILLA	KILO	\$ 4.463
GRANOLA	KILO	\$ 12.200
GUANABANA	KILO	\$ 2.500
GUAYABA	KILO	\$ 2.000
HELADO	2 LITROS	\$ 10.000
HIERBABUENA	MANOJO (250 gr)	\$ 500
KIWI	KILO	\$ 10.000
LECHE CONDENSADA	ENVASE PET (1300g)	\$ 10.450
LECHE DESLACTOSADA	PAQUETE (6 MAXILITROS)	\$ 17.200
LECHE ENTERA	CAJA (12 MAXILITROS)	\$ 26.900
LIMÓN	KILO	\$ 1.485
LULO	KILO	\$ 2.000
MANDARINA	KILO	\$ 2.000
MANGO DE AZUCAR	KILO	\$ 2.200
MANZANA NACIONAL	KILO	\$ 3.500
MARACUYÁ	KILO	\$ 2.200
MELOCOTÓN	KILO	\$ 10.000
MERMELADA	KILO	\$ 6.900
MIEL	KILO	\$ 7.235
MORA DE CASTILLA	KILO	\$ 2.857
NARANJA	KILO	\$ 800
NUEZ	KILO	\$ 37.900
PAPAYA REDONDA	KILO	\$ 1.000
PERA	KILO	\$ 5.000
PIÑA	KILO	\$ 571
PITAHAYA	KILO	\$ 4.500
PLATANO	KILO	\$ 1.000
QUESO CAMPESINO	KILO	\$ 17.900
SANDÍA	KILO	\$ 1.000
TOMATE DE ARBOL	KILO	\$ 1.520
UCHUVA	KILO	\$ 5.000
UVAS	KILO	\$ 2.880
YOGHURT	GARRAFA (4000 gr)	\$ 199.900
ZANAHORIA	KILO	\$ 2.800
ZAPOTE	KILO	\$ 5.000

A continuación se relacionan otros insumos requeridos para la elaboración de los productos:

Tabla 33. Otros elementos e insumos, unidades y costo unitario

Nombre	Unidad	COSTO UNITARIO
CUCHARAS PLÁSTICAS GRANDES	PAQUETE 100 UNIDS	\$ 6.600
CUCHILLOS PLÁSTICOS GRANDES	PAQUETE 100 UNIDS	\$ 6.600
PITILLO-CUCHARA PARA BATIDOS	PAQUETE 200 UNIDS	\$ 5.950
PITILLOS	PAQUETE 200 UNIDS	\$ 5.800
PLATOS HONDO DESECHABLES	PAQUETE 20 UNID	\$ 5.100
SERVILLETAS	PAQUETE 300 UNIDS	\$ 4.450
TENEDORES PLÁSTICOS GRANDES	PAQUETE 100 UNIDS	\$ 7.200
VASOS PLÁSTICOS 16 ONZAS	PAQUETE 25 UNIDS	\$ 3.400
VASOS PLÁSTICOS 12 ONZAS	PAQUETE 25 UNIDS	\$ 3.100
TAPA VASOS PLÁSTICOS 16 ONZAS	PAQUETE 50 UNIDS	\$ 7.900
TAPA VASOS PLÁSTICOS 12 ONZAS	PAQUETE 50 UNIDS	\$ 7.900

Otros elementos de limpieza necesarios para la operación, se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 34. Otros elementos de aseo, unidades y costo unitario

Nombre	Unidad	COSTO UNITARIO
BOLSAS PLÁSTICAS DE BASURA	PAQUETE 100 UNIDS	\$ 6.600
BOLSAS PLÁSTICAS DE DOMICILIO	PAQUETE 100 UNIDS	\$ 2.300
CLOROX	GARRAFA 3800ml	\$ 12.300
ESCOBA	UNIDAD	\$ 8.700
ESPONJILLAS	PAQUETE 6 UNIDS	\$ 6.200
LAVAVAJILLAS	900 gr	\$ 8.300
LIMPIAPISOS CON ESENCIA	5 LITROS	\$ 11.700
PAPEL HIGIÉNICO	PAQUETE 24 UNIDS	\$ 19.100
TOALLA PAPEL BAÑO	PAQUETE (450 UNIDS)	\$ 14.300
TRAPERO	UNIDAD	\$ 7.400

Anexo I. Contrato individual de trabajo término indefinido

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

A TÉRMINO INDEFINIDO

NOMBRE DEL EMPLEADOR Mix 'n Match NIT 900.365.848	DIRECCION DEL EMPLEADOR Cra 13 No. 26 A - 40
NOMBRE DEL TRABAJADOR Carmenza Restrepo	DIRECCION DEL TRABAJADOR Cra 78 G bis A 50-60
LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO Y NACIONALIDAD 13/04/1985 BOGOTÁ COLOMBIANA	CARGO A DESEMPEÑAR Auxiliar

SALARIO: SETESCIENTOS OCHENTA Y UN MIL DOSCIENTOS CUARENTA Y DOS MIL PESOS (\$781.242) MENSUALES	
TERMINO DE DURACIÓN DEL CONTRATO: <u>INDEFINIDO</u>	
PERIODOS DE PAGO MENSUAL	FECHA DE INICIACION DE LABORES 02 DE ENERO DE 2018
LUGAR DONDE DESEMPEÑA LAS LABORES BOGOTÁ	CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRATADO EL TRABAJADOR BOGOTÁ

Entre EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR, de las condiciones ya dichas, identificados. Como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas: **PRIMERA: OBJETO.** EL EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR y éste se obliga: a) a poner al servicio del EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las

funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementadas del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta EL EMPLEADOR directamente o a través de sus representantes. b) a no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros EMPLEADORES, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato; y c) a guardar absoluta reserva sobre los hechos, documentos, informaciones y conocimiento por causa o con ocasión de su contrato de trabajo. PARAGRAFO: El TRABAJADOR desempeñará el cargo de Auxiliar, cumpliendo de manera general las siguientes actividades:

- Obrar con seriedad y diligencia en el servicio contratado
- Atender las solicitudes y recomendaciones que haga el CONTRATANTE o sus delegados, con la mayor prontitud posible
- Observar en el desarrollo del presente convenio los criterios técnicos y las recomendaciones dadas por el CONTRATANTE, de acuerdo a sus necesidades.
- Poner a disposición del CONTRATANTE, todos los conocimientos y recursos requeridos para el cabal cumplimiento del presente contrato en sus objetivos acordados entre las partes.
- Mantener informado al CONTRATANTE de toda comunicación que por razón de su prestación del servicio debe conocer.
- Cumplir oportunamente con las actividades a desarrollar contenidas en el presente convenio.
- Cumplir oportunamente con sus obligaciones de pago a la Seguridad Social.
- Presentar soportes de pago de Seguridad Social anexo con informe de actividades y productos desarrollados.
- Realizará entregas parciales con el fin de que EL CONTRATANTE evalúe el avance de los productos a desarrollar y hacer correcciones necesarias, las fechas de entrega se definen de mutuo acuerdo.
- FUNCIÓN 1: Preparación de los productos de Mix´n´ Match de acuerdo a las recetas proporcionadas por el empleador
- FUNCIÓN 2: Atención y ventas de los productos al público

La descripción anterior es general y no excluye ni limita para ejecutar labores conexas complementarias, accesorias o similares y en general aquellas que sean necesarias para un mejor resultado en la ejecución de la causa que dio origen al contrato, pudiendo en consecuencia complementar e implementar la descripción que por vía de ejemplo se establecen en este acuerdo.

SEGUNDA: REMUNERACION. EL EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades mensualmente sin que ello signifique que unilateralmente el empleador pueda pagar por periodos menores. Dentro de la retribución acordada se encuentra incluida los descansos dominicales y festivos.

PARAGRAFO: El trabajador autoriza al empleador para que la retribución así como cualquier otro beneficio, sea prestacional, descanso vacaciones etc. originado en la existencia y/o terminación del contrato sean consignadas o trasladadas a cuenta que desde ya el trabajador autoriza al empleador para que sea Abierta a su nombre en una institución financiera.

TERCERA: TRABAJO NOCTURNO, SUPLEMENTARIO, DOMINICALY/O FESTIVO. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, nocturno, dominical o festivo, EL EMPLEADOR o sus representantes deberán haberlo autorizado previamente y por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él por escrito, a la mayor brevedad, al EMPLEADOR o a sus representantes para su aprobación. EL EMPLEADOR, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario, o trabajo nocturno o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o que, habiendo sido avisado inmediatamente, no haya sido aprobado como queda dicho. El empleador fijara las jornadas laborales de acuerdo a las necesidades del servicio pudiendo variarlas durante la ejecución del presente contrato.

CUARTA: JORNADA DE TRABAJO. EL TRABAJADOR se obliga a laborar la jornada máxima legal, salvo estipulación expresa y escrita en contrario, en los turnos y dentro de las horas señalados por el EMPLEADOR, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria en la forma prevista en la ley, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de las mismas. **QUINTA:**

PERIODO DE PRUEBA. Los primeros dos meses del presente contrato se consideran como período de prueba y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminar el contrato unilateralmente, en cualquier momento durante dicho período, sin que se cause el pago de indemnización alguna. **SEXTA: DURACION DEL CONTRATO.** La duración del contrato será indefinida, mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo.

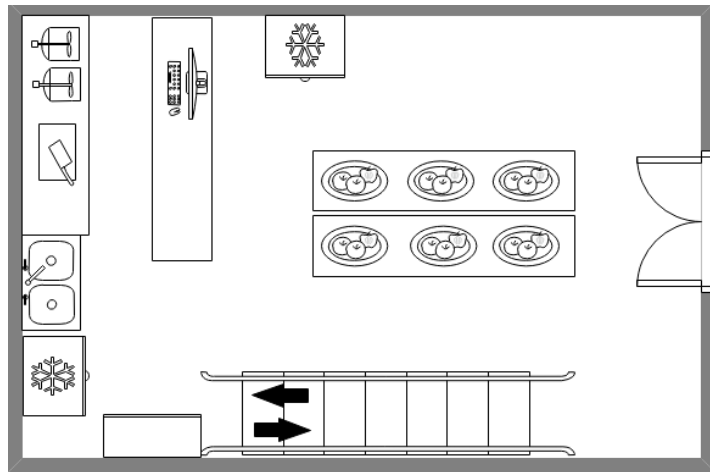
SEPTIMA: TERMINACION UNILATERAL. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato, por cualquiera de las partes, las que establece la Ley y el reglamento interno de Trabajo. **OCTAVA: INVENCIONES.** Las invenciones realizadas por EL TRABAJADOR le pertenecen a la empresa siempre y cuando estas sean realizadas con ocasión y dentro de la ejecución del contrato de trabajo, y como parte del cumplimiento de las obligaciones del cargo. También lo son aquellas que se obtienen mediante los datos y medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada. **NOVENA: DERECHOS DE AUTOR.** Los derechos patrimoniales de autor sobre las obras creadas por el TRABAJADOR en ejercicio de sus funciones o con ocasión ellas pertenecen al EMPLEADOR. Todo lo anterior sin perjuicio de los derechos morales de autor que permanecerán en cabeza del creador de la obra, de acuerdo con la ley 23 de 1982 y la Decisión 351 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena. **DÉCIMA: TRASLADOS:** Desde ya el trabajador acuerda que el empleador podrá trasladarlo desde el lugar, cargo y/o sitio de trabajo de acuerdo a las necesidades del servicio siempre y cuando no se menos cabe el honor la dignidad o se produzca una desmejora sustancial o grave perjuicio con ocasión a la citada orden. El empleador esta obligado a asumir los gastos originados en el traslado. Siempre que sea una decisión unilateral de la empresa. **DÉCIMA PRIMERA: BENEFICIOS EXTRALEGALES:** El empleador podrá reconocer beneficios, primas, prestaciones de naturaleza extra legal, lo que se hace a título de mera liberalidad y estos subsistirán hasta que el empleador decida su modificación o supresión, atendiendo su capacidad, todos los cuales se otorgan y reconocen, y el trabajador así lo acuerdan sin que tengan carácter salarial y por lo tanto no tienen efecto prestacional o incidencia en la base de aportes en la seguridad social o parafiscal en especial este acuerdo se refiere a auxilios en dinero o en especie, primas periódicas o de antigüedad o en general beneficios de esa naturaleza los que podrán ser modificados o suprimidos por el empleador de acuerdo con su determinación unilateral tal como fue otorgado. **DÉCIMA SEGUNDA: MODIFICACION DE LAS CONDICIONES LABORALES.** El TRABAJADOR acepta desde ahora expresamente todas las modificaciones

determinadas por el EMPLEADOR, en ejercicio de su poder subordinante, de sus condiciones laborales, tales como la jornada de trabajo, el lugar de prestación de servicio, el cargo u oficio y/o funciones y la forma de remuneración, siempre que tales modificaciones no afecten su honor, dignidad o sus derechos mínimos ni impliquen desmejoras sustanciales o graves perjuicios para él, de conformidad con lo dispuesto en la Ley. **DÉCIMA TERCERA: EFECTOS.** El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto cualquiera otro contrato, verbal o escrito, celebrado entre las partes con anterioridad, pudiendo las partes convenir por escrito modificaciones al mismo, las que formarán parte integrante de este contrato.

Se suscribe por las partes que intervienen en el acto, en señal de aceptación a **02 de Enero de 2018.**

ANEXO J. Diagrama de distribución de planta

A continuación se muestra el plano a escala de la distribución de la planta en el local citado en el apartado de Localización.

Piso 1**Piso 2**