

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE CROKS COMO UNA
NUEVA EMPRESA EN EL SECTOR DE LAS COMIDAS RÁPIDAS, CREATIVAS
Y SALUDABLES PARA NIÑOS EN GUADALAJARA DE BUGA**

**DANIEL ALBERTO MEDINA URIBE
FABIÁN ANDRÉS PANTOJA VERGARA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA, COLOMBIA**

2017

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE CROKS COMO UNA
NUEVA EMPRESA EN EL SECTOR DE LAS COMIDAS RAPIDAS, CREATIVAS
Y SALUDABLES PARA NIÑOS EN GUADALAJARA DE BUGA**

DANIEL ALBERTO MEDINA URIBE - 201350241

FABIÁN ANDRÉS PANTOJA VERGARA - 201350242

Trabajo de Grado para optar al Título de Administradora de Empresas

ASESOR DE TRABAJO DE GRADO:

JEAN FABIÁN TABORDA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA, COLOMBIA**

2017

AGRADECIMIENTOS

A María Cristina Vergara, Luis Edilson Pantoja, Arturo Taborda, Gloria Estela Pantoja, Samuel Ballesteros, Concepción Vidal, Laura Ballesteros y Luis Pantoja, por creer en mí, por siempre haber contado con su apoyo incondicional, porque serán lo más importante hoy y siempre, mi familia.

A mis padres, Carlos Alberto Medina y Rosa Amelia Uribe, por su apoyo incondicional y sus alientos a seguir adelante, sin ellos nada de esto sería hoy posible, a Carlos Andrés Medina, Felipe González Uribe y Tatiana Izquierdo por su energía y disposición, a cada una de las personas que de una u otra manera estuvieron presentes en este proceso académico y hoy son partícipes de este importante logro.

Contenido

0. INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. APROXIMACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	21
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.4. SISTEMATIZACIÓN	24
2. OBJETIVOS	25
2.1. OBJETIVO GENERAL	25
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
3. JUSTIFICACIÓN	26
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	26
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	27
3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	28
4. MARCO REFERENCIAL	31
4.1. MARCO TEÓRICO	31
4.1.1. Emprendimiento	31
4.1.2. Creatividad e Innovación	36
4.1.3. Plan y modelo de negocios	43
4.2. MARCO CONCEPTUAL	56
4.3. MARCO CONTEXTUAL	60
4.3.1 Descripción general del municipio de Guadalajara de Buga	60
4.3.2 Análisis cultural	61
4.3.3 Análisis económico	62
4.3.4 Análisis demográfico	66

4.3.5. Análisis Legal.....	68
5. DISEÑO METODOLÓGICO	71
5.1. TIPO DE ESTUDIO	71
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	71
5.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	72
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	73
5.5. MUESTREO	73
6. MODULO DE MERCADO.....	76
6.1. CRECIMIENTO DEL SECTOR.....	80
6.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACRO ENTORNO	84
6.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICRO ENTORNO (SECTOR)	99
6.3.1. Diamante competitivo Nacional.....	99
6.3.2. Cinco Fuerza de Porter	104
6.4. ANALISIS DE MATRICES DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	109
6.4.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	109
6.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	111
6.4.3. Totales ponderados y representación grafica.....	112
6.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	114
6.5.1. Identificación de la competencia	114
6.5.2. Matriz del perfil competitivo (MPC)	123
6.6. ANÁLISIS DE MERCADO.....	124
6.6.1. Mercado objetivo	124
6.7. Investigación de mercados	133
6.7.1. Tabulación de resultados	133
6.7.2. Interpretación de resultados.....	135

6.7.3. Conclusiones de la investigación de mercados	143
6.8. MERCADO POTENCIAL	145
6.9. ESTRATEGIAS DE MERCADO	147
6.9.1 Posicionamiento de la marca	147
6.9.2. Estrategias de producto / servicio	149
6.9.3. Estrategia de precio.....	151
6.9.4. Estrategia de plaza y distribución	152
6.9.5. Estrategia de promoción y fidelización	156
6.9.6. Estrategia de fidelización	158
6.9.7. Estrategia de comunicación y publicidad.....	159
6.9.8. Servicio memorable.....	162
6.9.10. Ciclo de ventas	165
6.10. PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO	166
7. MÒDULO DE ORGANIZACIÒN	167
7.1. MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL.....	167
7.2. ENFOQUE DE GESTIÒN BASADO EN PROCESOS	168
7.2.1. Mapa de procesos	168
7.2.2. Caracterización de procesos.....	169
7.3. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	174
7.3.1. Direccionamiento estratégico	174
7.3.2. Matriz de estrategias FODA	176
7.3.3. Estrategia genérica.....	176
7.3.4. Objetivos Estratégicos.....	178
7.3.5. Plan operativo	182
7.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	186

7.4.1. Organigrama.....	186
7.4.2. Descripción de los puestos de trabajo	187
7.5. ASPECTOS LEGALES	192
7.5.1. Actividad económica	192
7.5.2. Matricula de un establecimiento de comercio	193
7.5.3. Registro mercantil.....	194
7.5.4. Sociedad por Acciones Simplicada SAS	194
7.5.5. Registro único empresarial y social (RUES).....	195
7.5.6. Tarifas para realizar registros.....	195
7.5.7. Constitución legal de la empresa Croks	196
7.6. COSTOS ADMINISTRATIVOS.....	197
7.6.1. Tabla Gastos de Personal	197
7.6.2. Tabla de gastos anuales de administración	198
8. MÓDULO DE OPERACION	199
8.1. OPERACIÓN	200
8.1.1. FICHAS TÉCNICAS PRODUCTO TERMINADO	200
8.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN	205
8.2.1 Diagrama de flujo de entrega de pedido.....	206
8.2.2. Descripción del proceso	207
8.3 PROYECCION DE VENTAS	208
8.4 PLAN DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA (Semestral).....	211
8.5. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	214
8.5.1. Herramientas y equipo de trabajo.....	214
8.5.2 Muebles y enseres	214
8.5.3 Vehículos	215

8.5.4 Otros	215
8.5.5. Gastos Pre operativos	216
8.6. NORMAS DE CALIDAD (ISO 22001)	217
8.6.1 Compromiso de la dirección	217
8.6.2 Programa de prerrequisitos	219
8.7 LOCALIZACION	220
8.7.1 Macro localización	220
8.7.2 Micro localización	221
9. MODULO FINANCIERO	223
9.1. INVERSION INICIAL Y PRESUPUESTO DE CAJA	223
9.2. BALANCE GENERAL PROYECTADO	225
9.3. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	225
9.4. ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS	226
9.4.1 Razones de liquidez o solvencia	227
9.4.2. Razones de actividad	227
9.4.3. Razones de apalancamiento	228
9.4.4. Razones de costos	230
9.4.5. Razones de rentabilidad	231
9.5. INDICADORES FINANCIEROS	233
10. CONCLUSIONES	234
11. BIBLIOGRAFÍA	237
12. ANEXOS	245
12.1. Encuesta	245
12.2. Evolución del Producto Mínimo Viable (PMV)	247

Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Conceptos de creatividad e innovación.....	43
Ilustración 2. Síntesis principales autores y contenidos de planes de empresa	48
Ilustración 3. El proceso empresarial.	50
Ilustración 4. Lienzo Business Model Canvas.....	53
Ilustración 5. Producto Interno Bruto por Ramas de Actividad año 2016.....	81
Ilustración 6. Producto Interno Bruto por Ramas de Actividad año 2016.....	81
Ilustración 7. Evolución del sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles.....	82
Ilustración 8. Evolución del subsector hoteles, restaurantes, bares y similares.	83
Ilustración 9. Crecimiento del PIB para américa latina.	84
Ilustración 10.Crecimiento anual del PIB.	85
Ilustración 11. Comercio de Colombia. Exportaciones, importaciones y balanza comerci	86
Ilustración 12. Tasa de desempleo y ocupación en Colombia.	87
Ilustración 13. Indicadores de competitividad del Valle del Cauca.....	89
Ilustración 14. Tasa de natalidad y mortalidad infantil (por mil).....	91
Ilustración 15. Proyección nacional de población por edades.	92
Ilustración 16. Proyección nacional de población por edades.	93
Ilustración 17. Tendencias de consumo en America Latina.	95
Ilustración 18. Tendencias de consumo en América Latina.	96
Ilustración 19. Interpretación de totales ponderados EFE y EFI	113
Ilustración 20. Logotipo de Croks	149
Ilustración 21. Personajes de Croks.....	149
Ilustración 22. Empaques y etiquetas de Croks.....	150
Ilustración 23. Simulación del punto de venta.....	153
Ilustración 24. Simulación estrategia de distribución sostenible.....	156
Ilustración 25. Presentación de personajes y mensajes.....	160
Ilustración 26. Valla publicitaria	160
Ilustración 27. Volantes y promocionales.....	161
Ilustración 28. Redes sociales.....	162
Ilustración 29. Toma de pedidos con Trello.	163
Ilustración 30. Touchpoints de Croks.	164
Ilustración 31. Ciclo de ventas (fuerza de ventas)	165
Ilustración 32. Ciclo de ventas (en el punto de venta).....	165
Ilustración 33. Modelo de gestión organizacional.	167
Ilustración 34. Mapa de procesos.....	169
Ilustración 35. Matriz de estrategias FODA.....	176
Ilustración 36. Esquema estratégico para Croks.	178
Ilustración 37. Organigrama radial Croks.....	186
Ilustración 38. Diagrama de flujo de fabricación de productos.	206
Ilustración 39. Zona centro de Guadalajara de Buga.....	221

Listado de tablas

Tabla 1. Síntesis de autores y planteamientos en modelos de negocios innovadores.....	56
Tabla 2. Participación de los municipios en el PIB y la población	63
Tabla 3. Densidad empresarial 2015.....	64
Tabla 4. Población empresarial por municipio.	64
Tabla 5. Ventas por actividad económica.	66
Tabla 6. Proyección de población por edades para Guadalajara de Buga.	67
Tabla 7. Población de la región de influencia de la cámara de Comercio Buga 2016.....	67
Tabla 8. Muestreo estratificado.	75
Tabla 9. Proyección nacional de población por edades.	90
Tabla 10. Matriz de evaluación de los factores externos.....	111
Tabla 11. Matriz de evaluación de los factores internos.....	112
Tabla 12.. Totales ponderados EFE y EFI	113
Tabla 13. Matriz del perfil competitivo (MPC)	123
Tabla 14. Energía y distribución de macronutrientes.....	126
Tabla 15. Energía y distribución de macronutrientes.....	126
Tabla 16. Grupo de alimentos por edad (GABA)	127
Tabla 17. Perfil del consumidor. Niños entre 4 y 8 años.	128
Tabla 18. Perfil del consumidor. Niños entre 9 y 12 años.	129
Tabla 19. Guía de plato saludable para adulto promedio..	131
Tabla 20. Perfil del comprador. Padres de familia entre 27 y 36 años.....	132
Tabla 21. Perfil del comprador. Padres de familia entre 37 y 45 años.....	133
Tabla 22. Tabulación de resultados de investigación de mercados	135
Tabla 23. Pregunta 1: Frecuencia de consumo de comidas fuera de casa.	136
Tabla 24. Pregunta 2: días que se frecuentan establecimientos de comidas rápidas.....	136
Tabla 25. Pregunta 3: influencia del hijo(a) en la compra.....	137
Tabla 26. Pregunta 4: Preocupaciones o molestias al visitar un establecimiento.....	137
Tabla 27. Pregunta 5: Características más llamativas para los padres	138
Tabla 28. Pregunta 6: Factores más llamativos para los hijos en la decisión de compra	138
Tabla 29. Pregunta 7: Jugos naturales favoritos.....	139
Tabla 30. Pregunta 8: lugares que frecuentan padres e hijos.	139
Tabla 31. Pregunta 9: tiempo al día en redes sociales.....	140
Tabla 32. Pregunta 10: frecuencia de uso de redes sociales..	140
Tabla 33. Pregunta 11: reacción ante estímulo de compra.	141
Tabla 34. Pregunta 12: relación entre percepción e valor y satisfacción del cliente.....	141
Tabla 35. Pregunta 13: gastos promedio en familia en comidas fuera de casa.....	142
Tabla 36. Pregunta 14: gasto promedio solo por consumo del hijo(a)..	142
Tabla 37. Pregunta 15: Intención de compra.	143
Tabla 38. Mercado potencial.	146
Tabla 39. Estrategia de posicionamiento de la marca.	147
Tabla 40. Beneficios y diferenciales de la marca.....	149

Tabla 41. Productos y servicios de Croks.....	150
Tabla 42. Estructura de precios de productos Croks.....	151
Tabla 43. Características del punto de venta.....	153
Tabla 44. Alternativas para el canal de distribución.....	154
Tabla 45. Metodo compensatorio.....	155
Tabla 46. Ficha técnica de la campaña publicitaria.....	159
Tabla 47. Presupuesto de mezcla de mercado.....	166
Tabla 48. Caracterización de proceso direccionamiento estratégico.....	170
Tabla 49. Caracterización de proceso gestión de mercadeo, comercialización y ventas.....	171
Tabla 50. Caracterización de proceso gestión de las actividades de producción.....	171
Tabla 51. Caracterización de proceso gestión de la atención y fidelización.....	172
Tabla 52. Caracterización de proceso recursos administrativos y financieros.....	172
Tabla 53. Caracterización de proceso desarrollo humano y SST.....	173
Tabla 54. Caracterización del proceso distribución.....	174
Tabla 55. Caracterización de proceso mejoramiento continuo.....	174
Tabla 56. Objetivos estratégicos para procesos estratégicos.....	179
Tabla 57. Objetivos estratégicos para procesos misionales.....	180
Tabla 58. Objetivos estratégicos para procesos de apoyo.....	181
Tabla 59. Objetivos estratégicos para procesos de evaluación y control.....	182
Tabla 60. Plan operativo de Croks para el año 1.....	184
Tabla 61. Descripción del puesto de trabajo del gerente.....	188
Tabla 62. Descripción del puesto de trabajo de auxiliar de cocina.....	189
Tabla 63. Descripción del puesto de trabajo de auxiliar administrativo.....	190
Tabla 64. Descripción del puesto de trabajo de atención y distribución.....	192
Tabla 65. Tarifa de registro mercantil.....	196
Tabla 66. Gastos de personal anuales proyectados.....	198
Tabla 67. Gastos anuales de administración proyectados.....	199
Tabla 68. Ficha técnica del smoothie de frutos rojos y mangos.....	200
Tabla 69. Ficha técnica del smoothie de fresa y banano.....	201
Tabla 70. Ficha técnica de limonada.....	202
Tabla 71. Ficha técnica de limonada de coco.....	202
Tabla 72. Ficha técnica de hamburguesa de pollo.....	203
Tabla 73. Ficha técnica de perro caliente.....	204
Tabla 74. Ficha técnica de sándwich de cordero.....	204
Tabla 75. Ficha técnica de sándwich de pollo.....	205
Tabla 76. Ficha técnica de nuggets de pollo.....	205
Tabla 77. Proyección de ventas.....	208
Tabla 78. Proyección de precios.....	211
Tabla 79. Plan de compras de materia prima.....	212
Tabla 80. Inversión depreciable: herramientas y equipo de trabajo.....	214
Tabla 81. Inversión depreciable: muebles y enseres.....	214
Tabla 82. Inversión depreciable: vehículos.....	215

Tabla 83. Inversión no depreciable: enseres.	216
Tabla 84. Inversión gastos pre operativos.	216
Tabla 85. Flujo de caja proyectado.	223
Tabla 86. Balance general proyectado.....	225
Tabla 87. Estado de resultados proyectado.....	226
Tabla 88. Razones de liquidez o solvencia.	227
Tabla 89. Razones de actividad.	227
Tabla 90. Razones de apalancamiento.....	228
Tabla 91. Razones de costos.	230
Tabla 92. Razones de rentabilidad.....	231
Tabla 93. Indicadores financieros del proyecto.....	233

RESUMEN

Ante las necesidades evidentes de un país donde los índices de obesidad infantil superan los estándares internacionales y las enfermedades derivadas de este fenómeno están cobrando la vida de miles de niños cada año en todo el territorio Nacional, nace Croks, un establecimiento especializado en recetas de comidas rápidas saludables y nutritivas para niños. La temática está enfocada en vender productos tradicionales de comidas rápidas, realizados con ingredientes nutritivos, que balanceen las cantidades óptimas de calorías y nutrientes que se necesitan para el pleno desarrollo de las condiciones humanas en las primeras etapas de vida. Se consolida un plan de mercadeo donde se expresa la necesidad de crear ambientes familiares, productos especializados a la población objeto y la creación de personajes temáticos que ayuden a la aceptación de la propuesta, así mismo, un sistema de distribución amigable con el medio ambiente y la seguridad del personal.

Palabras Claves: Comida rápida, Comida rápida saludable, nutrición, innovación, empaque temático, distribución sostenible, diversión.

0. INTRODUCCIÓN

La búsqueda de soluciones a los constantes problemas o necesidades que tiene la sociedad es el origen de las innovadoras propuestas que dinamizan los mercados a nivel nacional e internacional, en este caso, el presente trabajo de grado, que se enfoca en la modalidad de creación de empresas, se vislumbra como el resultado de un trabajo de investigación llevado a la práctica con el fin de determinar la viabilidad de la idea de negocio que se presenta.

El presente documento presenta un plan de negocios para la creación de una empresa de que prestara el servicio de comidas rápidas, saludables y creativas para niños en Guadalajara de Buga que se fundamenta en la capacidad de ofertar una alternativa de consumo en este sector que permita atender las expectativas de clientes y consumidores frente a la ingesta de alimentos saludables y la incidencia de este tipo de hábitos en la salud de los niños.

Con este propósito se desarrolló un lienzo del modelo de negocio para comprender los elementos básicos de la propuesta de valor que se pretende ofrecer, a partir de este se realiza un estudio de mercado para analizar el entorno, el sector, la competencia y el comportamiento e intereses del segmento objetivo de la propuesta que dará cuenta de la estrategia de mercadeo a implementar.

Posteriormente se presenta un análisis operativo, desde el enfoque en gestión de procesos, que permite comprender los requerimientos técnicos para crear la empresa, siendo consecuente con los aspectos legales, la estructura y la estrategia organizacional.

El último elemento que se analiza es el componente financiero, a partir del cual se determina a través de proyecciones, la estructura financiera, la rentabilidad por periodos, el análisis de indicadores financieros y el capital de trabajo necesario.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo de grado es determinar la viabilidad de una empresa con estas características, aplicando los conocimientos adquiridos en la carrera de administración de empresas, que permita ser una fuente de desarrollo para el municipio en términos de crecimiento económico, comercial, generación de empleo y como un referente de innovación en la prestación de un nuevo servicio para la región.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. APROXIMACIÓN DEL PROBLEMA

La competitividad económica actual, derivada de la globalización, ha presentado un panorama donde los cambios en el entorno y sus efectos en las esferas económicas, socioculturales, legales, demográficas, tecnológicas, políticas y ambientales, plantean nuevos desafíos en términos de oportunidades y amenazas, siendo las organizaciones capaces de interpretar, responder y aprovechar esta dinámica aquellas que sobreviven y perduran en el mercado. Producto de esta realidad, y siguiendo un mismo patrón a nivel mundial, la economía Colombia se ha visto expuesta a la diversificación en diferentes sectores del mercado, uno de ellos, la industria de comidas fuera de casa.

De acuerdo al Diario la Republica, para el año 2015, este mercado presentó un incremento del 22%¹ y su porcentaje de participación en el sector de los servicios ha presenta igualmente una tendencia creciente, por su parte, para la Revista Dinero *“la elección del menú para estos fines se concentra en el sector de comidas rápidas, al mostrar que 51% de los latinoamericanos así lo prefiere; mientras Colombia abanderada esta cifra con 53%”*², así mismo asegura que, según otro estudio elaborado por Groupon, el 90% de los colombianos busca comer por fuera en la búsqueda de experiencias de consumo alternativa a su rutina.

Por factores como el ritmo de vida, este tipo de mercados ha pasado de ser una opción para consumir los fines de semana a convertirse en una alternativa de alimentación diaria de consumo, en este contexto el tiempo se ha vuelto un activo

¹ DIARIO LA REPUBLICA. El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes [En línea] <http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206> [Citado el 1 de abril de 2017]

² REVISTA DINERO. La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia [En línea] <<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>> [Citado el 1 de abril de 2017]

valioso de las dinámicas comerciales. El economista Gary Becker³ en su teoría de la asignación del tiempo analiza el coste de oportunidad en términos de ingresos que tienen diferentes actividades para los agentes económicos, desde su planteamiento, la unidad familiar, puede optar entre producir los bienes para su consumo, o demandarlos. A medida que el nivel de ingresos de las familias aumenta, el costo del tiempo invertido en la producción doméstica se incrementa y como efecto se eleva la demanda extra doméstica de dichos bienes.

Este escenario permea una oportunidad que han reconocido grandes cadenas y grupos provenientes de diferentes lugares del mundo, según la Revista Dinero *“El creciente apetito de estas cadenas por el mercado local tiene justificación, el mercado de las comidas fuera del hogar representó en el país \$30,7 billones durante el año pasado. Esto equivale a un consumo per cápita anual de \$646.000; con un robusto crecimiento de 15%. Las cifras son contundentes, del total de las compras de los hogares colombianos, solo los ingresos correspondientes a hamburguesas para todo el año 2014 fue de \$3,1 billones, mientras en 2013 sumaron \$2,8 billones, lo que representa un crecimiento de 11%. Esto indica que el gasto per cápita en el año 2014 correspondiente únicamente a hamburguesas fue de \$65.683”*⁴.

La diversificación de este sector, de las comidas fuera de casa, ha conducido a la exploración de diferentes segmentos de mercado, uno de ellos son la generación Z, aquellos niños y adolescentes nacidos después del año 2.000 en un mundo revolucionado por el consumismo, la tecnología y acontecimientos sociales y políticos que marcan un nuevo derrotero para su futuro y el de la humanidad. Como consecuencia de esta realidad, una de las preocupaciones de los padres de

³ SALGADO AMADO, Raquel Cristina. Asignación del tiempo y modificación de los hábitos de consumo en España: una aplicación de la teoría de Gary Becker. 2014. Trabajo de Grado (UDC.SOC). Sociología. Universidad de Coruña. Facultad de sociología.

⁴ REVISTA DINERO. Lluvia de hamburguesas [En línea] <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>> [Citado el 25 de Marzo de 2017]

familia ha sido la de inculcar en sus hijos hábitos de vida saludables, hecho que han reconocido como una oportunidad comercial grandes cadenas multinacionales al incluir platos saludables en su menú, por ejemplo⁵:

- ✓ **McDonald's:** La cadena de comida rápida más popular del mundo ha implementado diferentes esfuerzos con el fin de recuperarse de un mal periodo económico, uno de ellos es la inclusión de ensaladas dentro de su menú. Asimismo, implementa una nueva modalidad de punto de venta donde los alimentos son ofrecidos tipo buffet, lo cuales tienen la característica de ser frescos.
- ✓ **100% Natural:** Este restaurante con sede principal en Acapulco, comparte una forma más sana de vida con base en jugos y frutas que acompañan diferentes platillos. Más adelante, la cadena conformó La Era Natural S.A de C.V, la cual se elaboró del éxito y aceptación que tuvo la compañía.
- ✓ **Green Grass:** Tiene como platillo principal las ensaladas, asimismo se basa en comida sana que se adapta a las necesidades de cada consumidor. Cabe mencionar que la compañía no sólo se enfoca en aquel comensal vegetariano, pues incluye dentro de su menú carnes y alimentos picantes.

Teniendo en cuenta este contexto, se puede asumir que las comidas saludables son una tendencia que responde a esta preocupación derivada de los altos índices de obesidad en la población a nivel mundial, al respecto el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia⁶ revela los siguientes datos al respecto:

- Desde 1980, la obesidad se ha más que doblado en todo el mundo.

⁵ BUSINESS EXCHANGE & TRADING. 3 cadenas restauranteras que apuestan por una forma sana de vida [En línea] <<https://www.bextrade.com/3-cadenas-restauranteras-que-apuestan-por-una-forma-sana-de-vida/?lang=es>> [Citado el 1 de Marzo de 2017]

⁶ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. Lucha contra la obesidad [En línea] <<https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Lucha-Contra-La-Obesidad.aspx>> [Citado el 8 de Marzo de 2017]

- En 2008, 1500 millones de adultos (de 20 y más años) tenían sobrepeso. Dentro de este grupo, más de 200 millones de hombres y cerca de 300 millones de mujeres eran obesos.
- El 65% de la población mundial vive en países donde el sobrepeso y la obesidad se cobran más vidas de personas que la insuficiencia ponderal.
- En 2010, alrededor de 43 millones de niños menores de cinco años tenían sobrepeso.

El efecto de este problema también tiene sus aristas en la salud de niños y niñas, según el documento de la Asociación Colombiana de Endocrinología *“Uno de cada 6 niños y adolescentes presenta sobrepeso u obesidad en Colombia; esta relación aumenta a medida que se incrementa el nivel del SISBEN y el nivel educativo de la madre. El exceso de peso es mayor en el área urbana 19,2% que en la rural 13,4%”*⁷. Según indicadores de la Fundación Colombiana de Obesidad⁸ el 80% de los niños obesos se convierten en adultos obesos.

Contextualizando la situación se puede argumentar que la situación nutricional de una población determina en gran medida la calidad de su bienestar y el riesgo prominente de padecer diferentes problemas de salud como la obesidad y el sobrepeso, más aún, cuando la principal afectada es en este caso la población infantil, a su vez, el consumo excesivo de comidas rápidas y el auge que ha ganado esta industria en Colombia resulta paradójicamente ser uno de los responsables de la proliferación de esta problemática.

Mientras crece esta industria más proclive resulta la afectación para esta generación (*Generación Z*), directa o indirectamente responsables, las grandes cadenas de comidas rápidas supeditan su poder de atracción en campañas o

⁷ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE ENDOCRINOLOGÍA. [En línea] <<http://www.endocrino.org.co/>> [Citado el 15 de Marzo de 2017]

⁸ FUNCOBES. Fundación Colombiana de Obesidad [En línea] <<http://www.funcoebes.org/>> [Citado el 20 de Marzo de 2017]

estrategias de marketing que incluyen también como parte de su target a este segmento del mercado, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud “*el fácil acceso a alimentos de alto contenido calórico y bebidas azucaradas y el aliciente tácito, por medio de promociones comerciales, a la compra de porciones más grandes, han contribuido al aumento de la ingesta calórica en muchas poblaciones*”⁹, para la Organización de Consumidores y Usuarios¹⁰ esta publicidad, promociones o juegos aparecen en el propio envase de la comida en cadenas como Burger King, Mc donald's, o Kentucky Fried Chicken, todos ellos tienen comida especial para niños con regalo incluido, que suele ser un personaje de cómic o de la película de moda, un muñeco, juegos de ordenador, una pelota, etc. En las bandejas de Burger King y Kentucky Fried Chicken también se hace promoción interna. Sin embargo, un aspecto relevante, que para estos casos que no se tiene en cuenta, es que tan solo uno de estos menús infantiles aporta a un niño de 7 a 10 años el 40% de la energía total que necesita en un día, aproximadamente entre 591 y 704 calorías, y aunque la tendencia es ofrecer algunas alternativas saludables: ensaladas, bebidas sin azúcar, zumos y fruta, estas no son el foco comercial de estas campañas publicitarias.

Según la Organización Mundial para la Salud¹¹ en países en desarrollo, con economías emergentes (clasificados por el Banco Mundial como países de ingresos bajos y medianos), la prevalencia de sobrepeso y obesidad infantil entre los niños en edad preescolar supera el 30%, por otra parte, esta se encuentra asociada a una amplia gama de complicaciones de salud graves y a un creciente riesgo de contraer enfermedades prematuramente, entre ellas, diabetes y cardiopatías. A su vez el informe de comisión para acabar con la obesidad infantil

⁹ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Informe de la comisión para acabar con la obesidad infantil. Ginebra, Suiza: Biblioteca de la OMS, 2016. p. 17.

¹⁰ ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS. Comida rápida: Marketing para niños [En línea] <<http://www.ocu.org/salud/adelgazar/articulo/comida-rapida-marketing-para-ninos>> [Citado el 8 de Marzo de 2017]

¹¹ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Nutrición. [En línea] < <http://www.who.int/topics/nutrition/es/>> [Citado el 8 de Marzo de 2017]

elaborado este mismo organismo señala como una de las estrategias para combatir esta problemática *“aplicar programas integrales que promuevan la ingesta de alimentos sanos y reduzcan la ingesta de alimentos malsano y bebidas azucaradas entre niños y adolescentes, en este orden de ideas, se busca que la población escoja productos más sanos en su alimentación y la de niños pequeños”*¹².

En un agresivo ambiente publicitario la legítima autoridad de los padres se ve diezmada cuando intentan persuadir a sus hijos para que consuman bebidas y alimentos más saludables,¹³ en este escenario los programas gubernamentales para mitigar esta problemática contrastan con los deseos y aspiraciones de los pequeños consumidores y por ende su impacto es mínimo. En este sentido, no solo basta con medidas que regulen estas cadenas alimentarias o el consumo de comidas poco saludables para niños, se deben concebir estrategias alternativas que partan de esta misma realidad, y que especialmente logren atraer la atención de esta generación, hacia hábitos de consumo sanos en este sector de las comidas fuera de casa.

1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Respecto a los trabajos de investigación que preceden el que se está realizando, no se encontraron referencias de otros trabajos enfocados específicamente en la creación de una empresa en el sector de las comidas rápidas, creativas y saludables para niños, sin embargo, se hallaron los siguientes referentes que guardan relación con el objeto de estudio que se aborda:

¹² ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Op. cit., p. 30

¹³ GÓMEZ, Luis Fernando; IBARRA, Marian; LUCUMÍ, Diego Iván; ARANGO, Carlos Mario; PARRA, Ángela; CADENA, Yazmin; ERAZO, Viviana & CELMIRA PARRA, Diana. Alimentación no saludable, inactividad física y obesidad en la población infantil colombiana: un llamado urgente al estado y la sociedad civil para emprender acciones efectivas. IUHPE – Global Health Promotion, 2012. p. 87-92.

Para empezar, en el año 2009, German David Morales Martínez y Fernando José Rueda, desarrollaron un plan de negocios para la creación de una empresa de servicio móvil de comida “Fast Good” en la ciudad de Bogotá¹⁴, esto en el marco de su trabajo de grado para la carrera de ingeniería industrial de la Pontificia Universidad Javeriana. Resultado de este trabajo se estableció que dentro de las ventajas competitivas del negocio se encontraba la entrega de los productos justo a tiempo por la ubicación del proyecto, de igual forma ofrecía una variedad de productos diferenciadores e innovadores, manejando altos estándares de calidad para una buena preparación de los alimentos y fresca, lo cual permitiría aportar un valor nutricional para producto.

Posteriormente, en el año 2013, Diego Orlando Cavides Duque, diseñó un plan de negocios para la creación de un restaurante de comidas rápidas¹⁵ como parte de su trabajo de grado del programa de administración de empresas de la Universidad EAN. El nombre de su propuesta se denominó DKPAPAHOT, en ella describe como el plato central las papas horneadas combinadas con distintos ingredientes formando así variadas opciones de comida, incluyendo los tradicionales comoditis de las comidas rápidas como nuggets, pinchos, croquetas o ensaladas, presenta en últimas, una oferta para que los clientes puedan disfrutar de una agradable comida, nutritiva, de excelente calidad y servicio (objetivo principal de la empresa).

Por último, en el año 2016, Juan Felipe Rendón Duque, realizó un estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a ofrecer comida rápida,

¹⁴ MORALES MARTÍNEZ, German David & RUEDA BRETTON, Fernando José. Plan de negocios para la creación de una empresa de servicio móvil de comida Fast Good en la ciudad de Bogotá. Bogotá, 2009. Trabajo de grado (Ingeniería industrial). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ingeniería.

¹⁵ CAVIEDES DUQUE, Diego Orlando. Plan de negocios para la creación de un restaurante de comidas rápidas. Bogotá, 2013. Trabajo de grado (Administración de empresas). Universidad EAN. Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas.

saludable y en forma móvil en la ciudad de Manizales¹⁶ como trabajo final para optar por el título de magister en administración de la Universidad EAFIT. Como conclusión encontró que entre los negocios existentes hay poca oferta de comida rápida saludable, lo que puede ser una opción de mercado, además, comprobó la viabilidad del proyecto en todos los aspectos estudiados: mercadeo, de producción, organizacional, legal, y financiero.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Enmarcado en el sector de las comidas fuera de casa, especialmente aquellas denominadas “*comidas rápidas*”, sería pertinente atender esta problemática de alguna manera, como se ha expuesto, la mayoría de los alimentos que consumen la generación Z en su dieta diaria no responden adecuadamente a una ingesta óptima de nutrientes, lo cual repercute desde etapas muy tempranas de la vida en hábitos inadecuados disociados de una estructura nutricional saludable y que conducen a problemas de sobrepeso y obesidad a largo plazo.

Como alternativa de solución, la piedra angular en este caso sería el enfoque comercial de una alternativa saludable donde los mismos consumidores, que en este caso serían los niños, sean quienes prefieran una alternativa saludable sobre las cadenas de comidas rápidas tradicionales de manera deliberada y no coaccionada por sus padres. En este escenario confluyen tres ventajas, un sector de notable crecimiento en Colombia, una alternativa que promueve un hábito de consumo saludable y la creación de productos atractivos que aprovechen las estrategias de marketing comercial para la generación Z, a través, de la

¹⁶ RENDON DUQUE, Juan Felipe. Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa dedicada a ofrecer comida rápida, saludable y en forma móvil en la ciudad de Manizales. Manizales, 2016. Trabajo de grado (Magister en administración MBA). Universidad EAFIT. Escuela de administración.

creatividad y la innovación constantes. En este orden de ideas, se plantea la siguiente pregunta problema:

¿Cómo determinar la factibilidad de la creación de Croks como una nueva empresa en el sector de las comidas rápidas, creativas y saludables para niños en Guadalajara de Buga?

1.4. SISTEMATIZACIÓN

- ✓ ¿A través de que herramienta se puede plasmar el modelo de negocio con una propuesta de valor?
- ✓ ¿De qué forma se pueden analizar los clientes, consumidores, el sector y la competencia para desarrollar estrategias encaminadas en satisfacer sus necesidades y deseos?
- ✓ ¿Cómo se puede describir el esquema de operaciones y el proceso productivo siendo consecuente con la estrategia organizacional, la estructura organizacional y los aspectos legales.
- ✓ ¿De qué manera se puede determinar la viabilidad financiera en términos de la composición de una estructura financiera proyectada que permita vislumbrar los ingresos, egresos y el capital de trabajo necesario en la puesta en marcha de la empresa?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de Croks como una nueva empresa en el sector de las comidas rápidas, creativas y saludables para niños en Guadalajara de Buga.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar un lienzo del modelo de negocio con una propuesta de valor que permita validar y crear un plan de negocios.
- ✓ Realizar un estudio de mercados que dé cuenta de la investigación del cliente, del consumidor, el sector, la competencia, las estrategias de mercadeo y la proyección de ventas estimada.
- ✓ Desarrollar un estudio operativo y organizacional que permita establecer el esquema de operaciones, el proceso productivo, la infraestructura y tecnología necesaria, la estrategia organizacional, la estructura organizacional, los aspectos legales y los costos administrativos estimados.
- ✓ Establecer un estudio financiero que permita proyectar los ingresos, egresos y el capital de trabajo necesario en la puesta en marcha de la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El desarrollo de un plan de negocios, que se abordará en la elaboración de este trabajo académico, aborda la necesidad de indagar en el sustento teórico de la creación y administración de empresas como una rama del conocimiento. En este sentido es determinante el planteamiento de teorías comprobadas y estudiadas alrededor del mundo que permitirán contextualizar el problema central de la investigación establecida. La diversidad de autores, obras literarias, modelos, y otro tipo de recursos dotarán de un carácter crítico, deductivo y práctico los planteamientos e ideas que se pretenden exponer a lo largo de este documento.

El recorrido por diferentes perspectivas no sólo busca dar cuenta de lo que ya existe y se ha abordado como paradigmas, más allá de eso, el propósito de este trabajo es comparar y confrontar estos planteamientos en términos prácticos, un ejemplo de ello socava los modelos tradicionales de planes de negocio en la creación de empresas frente a las nuevas realidades que han demostrado un cambio de era y un desafío para estos modelos preestablecidos que a través de conceptos como startup y obras como *“The four steps to the epiphany”* de Steve Blank, *“El método lean startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua”* de Eric Rise, *“La generación de modelos de negocio”* de Alex Osterwalder y Yves Pigneur, *“Diseñando la propuesta de valor”* de estos mismos autores junto a Gregory Bernarda y Alan Smith, *“El manual del emprendedor”* de Steve Blank y Bob Dorf, o *“Running Lean”* de Ash Maurya, dejan entrever cambios en las bases del desarrollo y creación de una empresa.

Por su prestigio y reconocimiento un conjunto adicional de obras literarias sirve de apoyo, guías e insumos centrales para este trabajo académico, entre algunas de

ellas se pueden mencionar las siguientes, de las editoriales Pearson y McGraw Hill algunas como *“Investigación de mercados”* de Naresh Malhotra, *“La metodología de la investigación”* de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *“Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas”* de Rodrigo Varela, *“Administración de pymes: emprender, dirigir y desarrollar empresas”* de Louis Jacques Filion, Luis Cisneros Martínez y Jorge Mejía Morelos, *“Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios”* de Antonio Cesar Amaru Maximiano, *“El emprendedor de éxito”* de Rafael Alcaraz Rodríguez, *“Como preparar un plan de negocios exitoso”* de Greg Balanko-Dickson y *“Empresarismo: construye tu negocio”* de Kathleen Allen y Earl Meyer.

Otras obras que hacen parte de las referencias bibliográficas consultadas para el desarrollo de este trabajo académico son *“El libro negro del emprendedor”* de Fernando Trías de Bes, *“El consumidor es del medio”* de Fernando Anzures, *“Los principales errores de los emprendedores”* de Carlos Blanco, *“El estilo Virgin: escuchar, aprender, reír y liderar”* de Richard Branson, *“Creatividad e innovación en empresas y organizaciones”* de Andrés Fernández Romero, *“Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial”* de Héctor Horacio Murcia, *“Ágilmente: aprende como funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad vivir mejor”* de Estanislao Bachrach, *“Crear o morir: la esperanza de américa latina y las cinco claves de la innovación”* de Andrés Oppenheimer y *“Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras”* de Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty & Leslie E. Palich.

3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La definición de una metodología, que dote de un carácter científico la investigación en el marco de este trabajo de grado, permitirá la recolección de

información indispensable para comprender variables conductuales (de consumidores y compradores) y del entorno que surtan como insumos de apoyo para la toma de decisiones de acuerdo al objetivo general planteado.

De acuerdo a Sampieri Hernández, Collado Fernández & Lucio Baptista *“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”, en este sentido se establecerán los métodos y técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo que sean pertinentes en la exploración descriptiva del problema formulado*¹⁷.

Debido a su naturaleza, este trabajo académico partirá del planteamiento de un modelo de negocio a través del lienzo del modelo Canvas, con este esquema de referencia se creará un plan de negocios que profundice cada aspecto de la factibilidad en la creación de la nueva empresa, y que entre los módulos que se abordarán como el operacional, organizacional, financiero y legal, incluirá una investigación de mercados a partir de la cual se realizará un análisis cuantitativo de los resultados que guiarán las estrategias de comercialización a implementarse.

3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El esquema que esboza el desarrollo de este trabajo de grado exhorta la necesidad de llevar a la praxis los hallazgos encontrados en las fuentes bibliográficas, en este sentido, el objetivo general estima como requisito un análisis de factibilidad de alternativas en el marco del desarrollo de un plan de negocio. El resultado de la investigación concebirá su aplicación específica al

¹⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, & BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la investigación. 5ta ed. México D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V, 2010. p. 4.

hacer posible la creación de una nueva empresa en el mercado de las comidas rápidas, saludables y creativas para niños.

De acuerdo a la Revista Dinero *“el fracaso es una las piezas esenciales en la carrera de todos los emprendedores. Sin embargo, el mercado colombiano no es muy tolerante con aquellos que caen en el intento pues solo el 55% de las ‘Startups’ sobrevive al primer año de operaciones”*¹⁸. Este estudio se puede corroborar con otro realizado por la cámara de comercio de Bogotá en el año 2013 donde halló que pasado el primer año después de la creación de la empresa de la muestra, solo sobrevivió el 55 por ciento de las firmas constituidas; para el segundo, el 41 por ciento; al tercer año, el 31 por ciento, y llegado el cuarto año quedó en el 23 por ciento. Los resultados de estas estadísticas son similares a los que presenta un estudio realizado por la Administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, éste determinó que alrededor del 66% de los nuevos negocios sobrevive dos años o más, el 50% sobrevive al menos cuatro años y solo el 40% sobrevive seis años o más, en el contexto estadounidense¹⁹.

Este panorama demuestra una tasa de fracaso en la creación de nuevas empresas en Colombia entre el 45% al 77%, margen ponderado a partir de los primeros 5 años de constitución y puesta en marcha de la misma de las misma, este periodo también es conocido como el valle de la muerte, y da cuenta de un alto porcentaje que sugiere la necesidad de prevenir y mitigar en la práctica los riesgos subyacentes a la creación del modelo de negocio.

El azar juega un papel clave en la creación de cualquier empresa, sin embargo, es el conocimiento dado a partir de las teorías y su comprobación en un contexto

¹⁸ REVISTA DINERO. La historia de fracaso detrás de cuatro emprendedores colombianos exitosos. [En línea] < <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/historias-de-fracaso-de-emprendedores-reconocidos-en-colombia-2016/221232>> [Citado el 8 de Marzo de 2017]

¹⁹ FAILURE INSTITUTE. ¿Why Entrepreneurs Fail in Colombia?: Analysis of the primary causes of business failure in Colombia. 2015. Pág. 10.

específico lo que permite que estas tasas de fracaso se alteren en sus porcentajes de manera positiva, como se puede constatar como idea general a lo largo del corpus teórico para este fin *“No existe una receta mágica ni un formato a seguir para lograrlo. El emprendedor tiene que preguntarse constantemente si lo que hace es pertinente o si es posible mejorarlo. En efecto, se tiene que poner constantemente en tela de juicio la factibilidad de la empresa²⁰”,* sin embargo, si existen aspectos ampliamente aceptados para alcanzar el objetivo deseado, en síntesis, se trata de probar, validar, aprender y mejorar rápidamente hasta alcanzar el modelo de negocio exitoso, rentable y escalable.

²⁰ FILIOL, Louis Jacques, CISNEROS MARTINEZ, Luis, & MEJIA MORELOS, Jorge. Administración de pymes: emprender, dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson Educación, 2011. p. 9.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. Emprendimiento

Dimir un acercamiento frente a la concepción de emprendimiento y sus aristas desglosa una interpretación crucial acerca del ser humano y su entorno como un ser interdependiente y social por naturaleza, desde la prehistoria el hombre se ha visto en la tarea de desempeñar un rol de agente de cambio y transformación al desarrollar las más grandes invenciones que han permitido a la humanidad evolucionar, sin embargo, el mundo ha cambiado, la coyuntura actual del siglo XXI dirime una nueva interpretación de esta realidad y plantea nuevos desafíos al respecto, Rodrigo Varela²¹ expone la sociedad interconectada, la economía globalizada, la velocidad en los desarrollos en ciencia y tecnología, el desarrollo sostenible, los nuevos océanos o el liderazgo femenino como algunos de los fenómenos que matizan este contexto.

El primer aspecto que se debe abordar es el vocablo o concepto de emprendimiento, etimológicamente la palabra proviene del latín *imprendere*, que significa “tomar la decisión de realizar una tarea difícil y laboriosa” o también “poner en ejecución”. Tiene el mismo significado que la palabra francesa *entrepreneur*, que dio origen a la palabra inglesa *entrepreneurship*, la cual se utiliza para designar el comportamiento del emprendedor.

A lo largo del corpus teórico se encuentran múltiples autores que han interpretado el concepto de emprendimiento, entre los economistas que han estudiado a los

²¹ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. 3 ed. Bogotá, D.C.: Pearson Educación de Colombia, LTDA, 2008. p. 40.

emprendedores destacan tres²²: Cantillon, Say y Schumpeter. En el artículo emprendimiento y crecimiento de las naciones, Minniti²³ complementa esta posición al referir que distintos economistas como John Stuart Mill, Jean Baptist Say, Joseph Schumpeter, y William Baumol han sido algunos de los autores que más han contribuido a nuestro entendimiento del comportamiento emprendedor y a sus implicaciones para el crecimiento económico. Esta corriente económica asocia al emprendedor con la innovación y el desarrollo económico, por otra parte, están los expertos del comportamiento que hacen énfasis en las actitudes como creatividad, intuición y disposición para correr riesgos.

El primero de estos referentes es el economista irlandés Richard Cantillón, uno de los autores más representativos del pensamiento económico clásico, este introduce por primera vez el concepto moderno de entrepreneur o emprendedor en su ensayo sobre la naturaleza del comercio en general (1755), lo define como *“el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, dividiendo a los productores de la economía de mercado en “contratados”, que reciben salarios o rentas fijas, y los emprendedores, que reciben ganancias variables e inciertas”*²⁴. Antonio Cesar Amaru describe, entre tanto, al emprendedor como *“alguien que asume riesgos al comprar servicios o componentes a un precio determinado con la intención de revenderlos más tarde a un precio indeterminado”*²⁵.

El economista francés Jean Baptiste Say también hace parte esta escuela clásica económica del siglo XIX, en su tratado de economía política, describe el emprendedor como un individuo capaz de crear valor al explorar algunas formas de variación o novedades en áreas como la tecnología, los materiales y los

²² AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. México D.C.: Pearson Educación de México, 2008. p. 2.

²³ MINNITI, María. El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. Economía Industrial, 2012, p. 23.

²⁴ RODRÍGUEZ RAMÍREZ, Alfonso. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. En: Pensamiento & Gestión. No. 26. 2009, p. 97.

²⁵ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Op. cit., p. 3.

precios. Para Hoselitz (1960) es uno de los grandes colaboradores del emprendimiento en este período, al manifestar que el empresario representaba o se constituía en el catalizador para el desarrollo de productos, y lo definía como un “trabajador superior”²⁶

El economista austro - estadounidense Joseph Alois Schumpeter y profesor de la Universidad de Harvard en su libro Capitalismo, socialismo y democracia (1942), vislumbra el concepto de capacidad empresarial, al diferenciar los inventos de las innovaciones del emprendedor, introduce además el concepto de “destrucción creativa” al hacer alusión a que el emprendedor la promueve al volver obsoletos los recursos existentes y necesaria su renovación justificando así el progreso y el mejoramiento continuo del nivel de vida de la colectividad. Antonio Cesar Amaru Maximiano determina dentro de su modelo teórico que *“la verdadera función de un emprendedor es la de tomar iniciativas, de crear”*²⁷, lo que brinda al individuo el aprovechamiento de oportunidades del entorno, ello sin que las ideas necesariamente sean producidas por él.

El economista británico Adam Smith trató el tema de emprendimiento al hacer referencia al mismo bajo el término en inglés “Business Management”, uno de los primeros en elaborar una tipología empresarial fue Smith quien clasificó al emprendedor como artesano, la persona que conoce un oficio y lanza el negocio, o como el emprendedor de negocios, quien está al acecho de las oportunidades de negocio.²⁸ Otro autor británico, John Stuart Mill, en el siglo XIX enfatizó la importancia del emprendimiento para el crecimiento económico²⁹. En otras escuelas como la alemana se destacan autores como Johann Heinrich von Thünen, quien enuncia explícitamente los principios fundamentales de la teoría de

²⁶ RODRÍGUEZ RAMÍREZ, Alfonso. Op. cit., p. 98.

²⁷ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Op. cit., p. 3.

²⁸ FILIOL, Louis Jacques, CISNEROS MARTINEZ, Luis, & MEJIA MORELOS, Jorge. Op. cit., p. 56.

²⁹ CARDONA, Marleny, DINORA VERA, Luz, & TABAREZ QUIROZ, Juliana. Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura e y fondo emprender en Medellín. En: Cuadernos de investigación. EAFTI; 2008. p. 64.

la productividad marginal, la cual considera al hombre-empresario como un sujeto económico cuyo único objetivo es maximizar los beneficios, y es clara la relación entre el emprendedor y la descripción del beneficio, que se concibe sobre la base de lo complicado del riesgo y el ingenio usado.³⁰

La reflexión acerca del origen y los primeros planteamientos esbozados por teóricos al respecto lleva a plantear que este concepto determina la capacidad de los individuos de transformar las condiciones socioeconómicas a partir del desarrollo de una actividad productiva. Sin embargo, el emprendimiento, difiere como proceso del emprendedor como individuo, este último dotado de unas características y condiciones particulares que en un entorno determinado hacen posible los cambios enunciados. Es necesario entonces hallar una distinción de este concepto que permita diferenciarlo de otros roles como el del inversionista, inventor o gerente. El estudio del perfil del emprendedor adquiere una notable importancia en este sentido.

Peter Drucker define hábilmente al emprendedor *“como alguien que busca un cambio, responde ante él y explota las oportunidades. La innovación es una herramienta específica de todo emprendedor y, por lo tanto, un emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso”*³¹. Otros autores como Steinhoff, Burgess (1993), Siropolis (1990), comparten con Drucker (1989) la concepción de este sujeto como alguien que *“hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado”*.³²

³⁰ RODRÍGUEZ RAMÍREZ, Alfonso. Op. cit., p. 99.

³¹ BRANSON, Richard. El Estilo Virgin: escuchar, aprender, reír y liderar. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A, 2014. p. 137.

³² ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael. Emprendedor de Éxito (Cuarta ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2011. Pág. 2.

Citados por Rodrigo Varela³³ en 1961, David McClelland indica que “el empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de venderlo o intercambiarlo y lograr un beneficio propio”. En 1975, Albert Shapero sostiene: “El empresario debe tener como atributos toma de iniciativa; organización o reorganización de los mecanismos sociales y económicos para convertir los recursos y situaciones en hechos prácticos; capacidad de riesgo; autoconfianza”. En 1985, Jeffrey A. Timmons afirma: “Espíritu empresarial es la habilidad de crear y construir algo a partir de casi nada; es un acto creativo propio del género humano. Es liberar la energía personal en el inicio y construcción de una empresa u organización, más que mirar, analizar o describir una. En 2006, Barringer e Ireland, indican que “empresario es la persona que reconoce una oportunidad y con pasión, trabajo intenso y deseo de competir con otros, crea una organización exitosa. Para hacer esto, el empresario debe tener pasión por su empresa, mantener un foco en el binomio producto/cliente, ser tenaz en el caso de fallas y tener inteligencia para llevar a cabo su idea”.

*Para Varela “El empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad y ante ella formula, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y, muchas veces, para otros. En este proceso de liderazgo creativo e innovador, el empresario invierte energía, dinero, tiempo y conocimientos, participa activamente en el montaje y operación de la empresa, arriesga sus recursos y su prestigio personal, y busca recompensas monetarias, personales y/o sociales y genera, con responsabilidad, bienestar social”.*³⁴

³³ VARELA, Rodrigo. Op. cit., p. 125 – 128.

³⁴ VARELA, Rodrigo. Op. cit., 126.

Según Richard Branson³⁵ la característica esencial para cualquiera que tenga aspiraciones de emprendimiento es “la voluntad inquebrantable de confiar en su propio instinto y seguir su estrella”, un discurso que transmite el característico estilo Virgin que promueve este emprendedor. En contraste Rodrigo Varela³⁶ asume, con base en el estudio de diferentes investigaciones, que existen cuatro grandes categorías que definen el perfil del emprendedor, los factores motivacionales, las características de comportamiento y las características individuales. Timmons³⁷ hace una integración diferente y plantea seis grandes categorías o temas, con sus respectivas actitudes o conductas, que definen la conducta empresarial, estas son: compromiso y determinación, liderazgo, obsesión de oportunidad, tolerancia al riesgo, creatividad y adaptabilidad, y motivación a la excelencia.

4.1.2. Creatividad e Innovación

En la ontología del emprendimiento, la creatividad y la innovación, son piezas ineludibles de este proceso y es de abstracciones propias de la generación de ideas y su desarrollo práctico donde surgen los modelos disruptivos, que en el marco de este trabajo de investigación son el fundamento en la solución de la problemática formulada. Crear una empresa en torno a estos elementos requiere un análisis detallado de los principios teóricos que rigen los planteamientos abordados por diferentes autores o instituciones al respecto, estos marcan un derrotero para cumplir con el objetivo vislumbrado de concebir una empresa basada en la creatividad y la innovación como una constante de desarrollo

³⁵ BRANSON, Richard. El Estilo Virgin: escuchar, aprender, reír y liderar. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A, 2014. Pág. 21.

³⁶ VARELA, Rodrigo. Op. cit., 143.

³⁷ TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century, 6 ed. Boston: McGraw Hill, 2004. Citado por: VARELA, Rodrigo. Op. cit., 144.

intrínseco, desde el modelo de negocio hasta su puesta en marcha y crecimiento paulatino.

Abordar este tema desde el enfoque teórico nos lleva a encontrar cierta ambigüedad que se presenta al confundir la creatividad con la innovación, es pertinente por ende realizar un acercamiento conceptual de cada término y delimitar la frontera entre ambos.

La palabra creatividad deriva del latín *creare*, que significa “dar origen a algo nuevo”, es decir, hacer algo que no había, ya sea un invento o una obra de arte.³⁸ Según Varela³⁹ aunque ya Platón hablaba de creatividad como el proceso que permite el nacimiento de una nueva realidad, las investigaciones serias sobre el tema se inician con Galton, a finales del siglo XIX.

La creatividad considera esencialmente un proceso cognitivo que hace que un individuo o un grupo de individuos tengan ideas originales y elaboren nuevas combinaciones.⁴⁰ Para Estanislao Bachrach⁴¹ creatividad es la actividad mental a través de la cual en algún momento una revelación o insight ocurre dentro del cerebro y trae como resultado una idea o acción nueva que tiene valor. Es romper con los patrones habituales de pensamiento.

Héctor Horacio Murcia⁴² hace alusión a Edward de Bono como uno de los orientadores contemporáneos en este campo por sus constantes aportes intelectuales, de este autor surge el concepto de “pensamiento lateral” íntimamente relacionado con los procesos mentales de la perspicacia, la

³⁸ ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael. Op. cit., p. 10.

³⁹ VARELA, Rodrigo. Op. cit., 250.

⁴⁰ FILIOL, Louis Jacques, CISNEROS MARTINEZ, Luis, & MEJIA MORELOS, Jorge. Op. cit., 398.

⁴¹ BACHRACH, Estanislao. *Ágilmente: Aprende como funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor*. Sudamericana: Buenos Aires, 2013. P. 33.

⁴² MURCIA CABRA, Héctor Horacio. *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá, D.C.: Ediciones de la U, 2010. p. 40.

creatividad y el ingenio”. Para Edward de Bono⁴³ la creatividad es algo tan amplio que va desde descubrir una nueva pasta de dientes hasta escribir la Quinta Sinfonía.

Desde la neurociencia se da un amplio consenso acerca de los procesos cerebrales que dan origen al proceso creativo, interpretándolo a través de las capacidades de los dos hemisferios cerebrales, el derecho y el izquierdo. De acuerdo a Andrés Fernández Romero⁴⁴ en el hemisferio izquierdo reside el pensamiento lógico, racional, deductivo, analítico, convergente, vertical, conceptual, deductivo, verbal, literal, lineal, matemático, secuencial, concreto, escéptico, cerrado, precavido, que trabaja con cosas. Es el pensamiento aristotélico y escolástico. Entre tanto en el hemisferio derecho reside el pensamiento creativo, ilógico, inductivo, imaginativo, divergente, artístico, espacial, metafórico, lúdico, emocional, espontáneo, intuitivo, simbólico, holístico, trabaja con personas. Es el pensamiento lateral.

Existen múltiples metodologías y técnicas que buscan estimular la creatividad por medio de la generación de nuevas ideas, entre las más comunes para Bachrach, Murcia Cabra, Fernandez Romero y Varela se encuentran: Brainstorming o lluvia o tormenta de ideas (desarrollada entre los años 40 y 50 por Alex Osbor), Palabras al azar o asociación libre (técnica diseñada por Kent y Rozanoff), Scamper, Fuentes alfabéticas, Sinéctica (unión de elementos diferentes y aparentemente inconexos, este proceso fue presentado por W. Gordon en la década de los sesenta), Pensamiento lateral (este método es desarrollado por Edward De Bono), Grupo Nominal (TGN), Summit (los participantes poniéndose en el lugar de otros personajes), Método morfológico de Zwicky (el fundamento de la técnica se encuentra en la capacidad creativa que generan las matrices de descubrimiento).

⁴³ FERNÁNDEZ ROMERO, Andrés. Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: Técnicas para la resolución de problemas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A, 2005. p. 5.

⁴⁴ FERNÁNDEZ ROMERO, Andrés. Op. cit., p. 9.

Existen también otras denominaciones que, en el área de creatividad empresarial, pueden ser muy importantes⁴⁵: Análisis de escenarios alternativos, arboles de diseño, análisis de campos de fuerzas, replanteo de preguntas, análisis de la naturaleza de la empresa, mapas mentales (creada por Tony Buzan), análisis de la cadena de valor y análisis sectorial.

Respecto al perfil y las características de las personas creativas “Csikszentmihalyi (2001), psicólogo estadounidense, encontró en un estudio que las personas creativas presentan rasgos de personalidad opuestos en diferentes momentos. Este especialista señala que los creativos son individuos agudos e ingenuos; extrovertidos e introvertidos; humildes y orgullosos; agresivos y protectores; realistas y fantasiosos; rebeldes y conservadores; enérgicos y pausados; integrados y diferenciados. Son personas que en sus reflexiones cotidianas no sólo se preguntan el qué y el cómo, sino también el porqué de las cosas”.⁴⁶

Son también denominados como un tipo excepcional de personas que aportan más que ideas y conceptos abstractos, Richard Florida, en su libro *The Rise of the Creative Class* indica que esta clase de personas (la clase creativa) son cruciales a la nueva economía porque producen las nuevas formas y diseños que pueden ser mercadeados y usados ampliamente y porque son capaces, a través de su creatividad e independencia, de hallar soluciones a los nuevos problemas⁴⁷.

Frente al concepto de innovación Andrés Fernández Romero⁴⁸ lo define tácitamente como la fase siguiente a la creatividad, es decir, la puesta en práctica

⁴⁵ VARELA, Rodrigo. Op. cit., 260.

⁴⁶ ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael. Op. cit., p. 14.

⁴⁷ FLORIDA, R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work*. Cambridge: Community and Everyday Life, Basic Books, 2004. Citado por: VARELA, Rodrigo. Op. cit., p. 46.

⁴⁸ FERNÁNDEZ ROMERO, Andrés. Op. cit., p. 12.

de las ideas. Gasse y Carrier⁴⁹ interpretan la innovación como el hecho de que una empresa u organización adopte un cambio con vistas a aumentar su productividad global, responder a nuevas necesidades del mercado o incursionar en nuevos mercados. Una de las definiciones más aceptadas se encuentra en el Manual de Oslo⁵⁰ en este documento se describe como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores

Joseph Schumpeter (1934)⁵¹ afirma que la innovación se genera a partir de la capacidad para emprender; es decir, no es propia de los capitalistas, administradores o inventores, ya que los emprendedores son personas capaces de combinar los factores de producción existentes y obtener los mejores resultados, es decir, innovar con ellos. Los trabajos de Joseph Schumpeter han influido notablemente en las teorías de la innovación. Este autor afirmaba que el desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Llamó a este proceso “destrucción creativa”. Según él, las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo mientras que las innovaciones “progresivas” alimentan de manera continua el proceso de cambio. Schumpeter (1934)⁵² propuso una lista de cinco tipos de innovación:

1. Introducción de nuevos productos.
2. Introducción de nuevos métodos de producción.

⁴⁹ GASSE, Y. y CARRIER, C. *Gérer la croissance de sa PME*, 2da ed. Quebec: Les Éditions de l'entrepreneur, 2004. Citado por: FILIOL, Louis Jacques, CISNEROS MARTINEZ, Luis, & MEJIA MORELOS, Jorge. Op. cit., p. 399.

⁵⁰ EUROSTAT & OCDE. *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (Tercera ed.). OECD / European Communities, 2005. p. 56.

⁵¹ ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael. Op. cit., p. 2.

⁵² EUROSTAT & OCDE. Op. cit., p. 37.

3. Apertura de nuevos mercados.
4. Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos.
5. Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad

En 1986, Peter Drucker asocia el concepto de empresario al de innovador, y define a las empresas innovadoras como “aquellas que crean algo nuevo, diferente, que cambian o transmutan los valores”. Comparte con Schumpeter el concepto de destrucción creativa, y se aleja de la economía clásica de optimización de lo existente y de búsqueda del equilibrio⁵³.

En su libro “*Crear o morir*⁵⁴: la esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación” Andrés concluye su obra con cinco premisas para alentar la innovación en el contexto latinoamericano: crear una cultura de la innovación, fomentar la educación para la innovación, derogar las leyes que matan la innovación, estimular la inversión en innovación, y por último, globalizar la innovación.

De acuerdo al Manual de Oslo⁵⁵ se distinguen cuatro tipos de innovaciones:

- ✓ **Innovación de producto** que corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.

⁵³ VARELA, Rodrigo. Op. cit., p. 123.

⁵⁴ OPPENHEIMER, Andrés. *Crear o morir. La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación*. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V. 2014. p. 278.

⁵⁵ EUROSTAT & OCDE. Op. cit., p. 58.

- ✓ **Innovación de proceso** que es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.
- ✓ **Innovación de mercadotecnia** que es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.
- ✓ **Innovación de organización** que es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Este documento también define una empresa con actividades innovadoras como aquella: *“Que desarrolla actividades de innovación durante el período analizado en la encuesta, incluyendo a las empresas con innovaciones en curso e innovaciones abortadas. Es decir, todas las empresas que desarrollan actividades de innovación durante el período estudiado se consideran como “empresas con actividades innovadoras”, tanto si la actividad ha desembocado o no en la introducción de una innovación”*.⁵⁶

Abordados los conceptos de creatividad e innovación se puede deducir que se vislumbran como perspectivas diferentes pero interdependientes, es decir, que la innovación depende explícitamente de la creatividad y en la medida que esta es incremental requiere de las técnicas y metodologías de la creatividad para poner en marcha nuevas soluciones a los problemas emergentes. Para Rodrigo Varela⁵⁷ la creatividad es el sustento, tanto de la invención como de la innovación.

⁵⁶ EUROSTAT & OCDE. Op. cit., p. 71.

⁵⁷ VARELA, Rodrigo. Op. cit., p. 264.



Ilustración 1. Conceptos de creatividad e innovación.

Fuente: MURCIA CABRA, Héctor Horacio. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá, D.C.: Ediciones de la U, 2010. p. 4.

En síntesis, se reconoce que creatividad es “la capacidad humana para generar ideas o conexiones imaginativas en un determinado campo, con cierto nivel de originalidad y aportación de valor”, mientras que “innovación se refiere a la capacidad organizativa para convertir una buena idea en un producto, servicio, proceso, etc., valorado con éxito” Ponti y Ferras (2008)⁵⁸.

4.1.3. Plan y modelo de negocios

Inmerso desde las teorías administrativas clásicas como una parte fundamental del proceso administrativo se halla el término de planeación, útil para vislumbrar el futuro o un escenario deseado a partir de un momento presente, es decir, como proceso indaga y determina el mejor camino para alcanzar un objetivo determinado en un ambiente dinámico y sometido a múltiples supuestos o supuestos característicos del azar. En este sentido Peter Drucker afirma que “*la finalidad del proceso de planeación es enfrentar la incertidumbre del futuro*”⁵⁹. Siendo esta premisa la piedra angular en la búsqueda de la certidumbre en un proceso de desarrollo empresarial se asume que la elaboración de un modelo o

⁵⁸ PONTI, F. & FERRÁS, X. Pasión por innovar. Bogotá; Grupo Editorial Norma, 2008. 290 p. Citado por: MURCIA CABRA, Héctor Horacio. Op. cit., p. 39.

⁵⁹ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Op. cit., p. 57.

plan de negocios es una pieza determinante en la creación de una nueva empresa.

Para Longenecker, Moore, Petty & Palich⁶⁰ un plan de negocios es un documento en el que se bosqueja la idea básica que fundamenta una empresa y se describen consideraciones relacionadas con su puesta en marcha. Un plan de negocios es un plan de juego del emprendedor; cristaliza los sueños y esperanzas que lo motivan a zambullirse en la puesta en marcha. Sin embargo para Filion, Cisneros Martínez, & Mejía Morelos⁶¹ el valor más importante del plan de negocios es que constituye una herramienta de reflexión, evaluación y planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos. Rodrigo Varela⁶² señala que el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto.

Desde la perspectiva clásica los planes de negocio se han elaborado a partir del estudio y la descripción de diferentes piezas funcionales que constituye una organización, en este sentido, es común encontrar guías que plantean su formulación a partir de estudios de mercado, organizacionales, del entorno, operativos, legales, financieros, de recursos humanos, riesgos, entre otros aspectos. A continuación, se describen algunos de estos componentes que sugieren diferentes autores o instituciones para desarrollar un plan de negocios exitoso:

⁶⁰ LONGENECKER, Justin, MOORE, Carlos, PETTY, William & PALICH, Leslie. Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras (Catorceava ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A, 2010. Pág. 151.

⁶¹ FILIOL, Louis Jacques, CISNEROS MARTINEZ, Luis, & MEJIA MORELOS, Jorge. Op. cit., 41.

⁶² VARELA, Rodrigo. Op. cit., 316.

Para Andrés Amaru Maximiano⁶³ los aspectos centrales que constituyen un plan de negocios son: descripción del negocio, estrategia, estructura organizacional, análisis del mercado, marketing y ventas, operaciones, legislación, finanzas, recursos humanos, análisis del ambiente, riesgos, tecnologías de la información y resumen.

Longenecker, Moore, Petty, & Palich⁶⁴ en administración de pequeñas empresas afirman que el formato breve del plan de negocios debe incluir: portada, contenido, resumen ejecutivo, análisis de la industria, del cliente meta y del competidor, descripción de la empresa, plan del producto o servicio, plan de marketing, plan de operaciones y desarrollo, equipo de administración, riesgos críticos, oferta, plan financiero y el apéndice de documentos de apoyo.

De acuerdo con Balanko-Dickson⁶⁵ en la elaboración del plan de negocio el emprendedor se hallará revisando de forma sistemática cada área del negocio, para este autor el contenido de este documento se debe abordar de manera ordenada de la siguiente manera: análisis de la industria, análisis del mercado, productos y servicios, descripción de negocios, estrategia de marketing, operaciones y administración, plan financiero, plan de implementación, plan de contingencia y concluye con el resumen ejecutivo.

Por su parte Rodrigo Varela⁶⁶ desarrolla el decaedro empresarial, bajo el esquema de integración, como soporte para elaborar el plan de negocios, en este señala un conjunto de etapas asociadas con los componentes, con el concepto, el modelo y el plan de carrera del equipo empresarial. Asociado a este modelo se halla una metodología en espiral que indica los retornos, regresos, reformulaciones,

⁶³ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Op. cit., p. 223.

⁶⁴ LONGENECKER, Justin, MOORE, Carlos, PETTY, William & PALICH, Leslie. Op. cit., p. 156.

⁶⁵ BALANKO-DICKSON, Greg. Como preparar un plan de negocios exitoso. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V, 2008. p. 2.

⁶⁶ VARELA, Rodrigo. Op. cit., p. 323-326.

rediseños, retroalimentación y, en fin, los cambios, ajustes o modificaciones que se deben hacer en el desarrollo, bien sea porque alguna zona indicó no factibilidad, o porque se cambió alguna variable o estrategia o cualquier otro direccionamiento del plan de empresa.

Filion, Cisneros Martínez, & Mejía Morelos⁶⁷ sugieren unas secciones que determinan el contenido del plan de negocio de la siguiente manera: encontrar una idea de alto valor, marketing del nuevo negocio, recursos materiales para desarrollar e iniciar el negocio, recursos humanos para la operación y administración del negocio, recursos financieros, plan de trabajo de implementación y operativo y el resumen ejecutivo.

Para Allen & Meyer⁶⁸ el plan de negocios debe incluir: resumen ejecutivo, declaraciones de misión y visión, plan del equipo gerencial, plan de producto y servicio, perspectiva de la industria, análisis de mercado, análisis de la competencia, plan de mercadeo, plan operacional, plan organizacional, plan financiero, plan de crecimiento y el plan de contingencia.

Otro tipo de modelos para elaborar un plan de negocios son los dispuestos por diferentes instituciones o entidades que a través de concursos delimitan el contenido de este documento para acceder a sus fuentes de financiación.

La ley 789 de Diciembre de 2002 facultó al SENA para la creación del Fondo Emprender, el cual inició en operación en 2004 y es gerenciado por el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE, el Fondo Emprender ha logrado posicionarse entre los potenciales empresarios como la principal fuente de

⁶⁷ FILIOL, Louis Jacques, CISNEROS MARTINEZ, Luis, & MEJIA MORELOS, Jorge. Op. cit., p. 42.

⁶⁸ ALLEN, Kathleen, & MEYER, Earl. *Empresarismo: construye tu negocio* (Segunda ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V, 2012. p. 91.

recursos para la creación de empresas a nivel nacional.⁶⁹ Los módulos que debe incluir el plan de negocios de acuerdo a esta institución son: mercados, operación, organización, finanzas, operativo, impactos y el resumen ejecutivo.

A manera de síntesis de esta primera parte se presenta el siguiente cuadro que compara el contenido del plan de negocios de cada uno de estos autores o entidades con sus respectivos componentes:

Autor / Entidad	Componente								
	Mercado	Organizacional	Operativo	Legales	Económico / Financiero	Recursos humanos	Entorno	Riesgos / Impactos	Otros
Antonio Cesar Amaru (2008)	análisis del mercado, marketing y ventas	descripción del negocio, estrategia, estructura organizacional	Operaciones	legislación	Finanzas	recursos humanos	análisis del ambiente	riesgos	resumen, tecnologías de la información
Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty & Leslie E. Palich (2008)	análisis del cliente meta y del competidor, plan de marketing, oferta	descripción de la empresa	plan del producto o servicio, plan de operaciones y desarrollo		plan financiero	equipo de administración	análisis de la industria	riesgos críticos	resumen ejecutivo, apéndice con documentos de apoyo
Greg Balanko-Dickson (2008)	análisis del mercado, estrategia de marketing	descripción de negocios	productos y servicios, operaciones y administración, plan de implementación	descripción de negocios	plan financiero	operaciones y administración	análisis de la industria	plan de contingencia	resumen ejecutivo

⁶⁹ NARANJO, German, MATÍZ, Francisco Javier, HERNÁNDEZ, Giovanni, & MOGOLLÓN, Yida. Capital semilla para la financiación de Startups con alto potencial de crecimiento en Colombia. Revista EAN: escuela de administración de negocios (71), 2011. p. 134.

Rodrigo Varela (2008)	análisis del mercado	análisis administrativo	análisis técnico	análisis legal	análisis económico, análisis financiero	análisis de valores personales	ambiental y social	análisis de riesgos e intangibles	evaluación integral del proyecto, evaluación global y el documento final
Louis Jacques Filion, Luis Cisneros Martínez y Jorge Mejía Morelos (2011)	encontrar una idea de alto valor, marketing del nuevo negocio	encontrar una idea de alto valor	recursos materiales para desarrollar e iniciar el negocio, plan de trabajo de implementación y operativo	operación y administración del negocio	recursos financieros	recursos humanos			resumen ejecutivo

Autor / Entidad	Componente								
	Mercado	Organizacional	Operativo	Legales	Económico / Financiero	Recursos humanos	Entorno	Riesgos / Impactos	Otros
Alex Osterwalder y Yves Pigneur (2011)	el modelo de negocio	el modelo de negocio	el mapa de aplicación		análisis financiero	el equipo	el entorno externo	análisis de riesgos	resumen ejecutivo
Kathleen Allen y Earl Meyer (2012)	plan de mercadeo, análisis de mercado, análisis de la competencia,	plan organizacional, declaraciones de misión y visión	plan operacional, plan de producto y servicio,		plan financiero	plan del equipo gerencial,	perspectiva de la industria	plan de contingencia	resumen ejecutivo, plan de crecimiento
SENA / Fondo Emprender	mercados	organización	operación, operativo	organización	finanzas	organización	organización	Impactos	resumen ejecutivo

*Ilustración 2. Síntesis principales autores y contenidos de planes de empresa
Fuente: Elaboración propia*

Las estructuras de planes de negocio que se han indagado a partir de diferentes autores vislumbran su fundamento desde una perspectiva de desarrollo funcional

supeditado al esquema industrial que dominó gran parte de la literatura en el siglo XX y que justifica los componentes a partir de los cuales se elabora este documento, no obstante, este enfoque tradicional se enfrenta a nuevas realidades dominadas por los avances en ciencia, innovación y tecnología del siglo XXI.

Bajo la concepción de un nuevo contexto del desarrollo de la humanidad y la tecnología surge para el emprendedor una dicotomía entre los planes de negocio y el modelo de negocio, al respecto autores como Blank & Dorf, Rise, Osterwalder & Pigneur, Maurya, no solo cuestionan y ponen en tela de juicio este documento sino que además desarrollan toda una filosofía empresarial y un conjunto de herramientas frente a la innovación en los modelos de negocio a partir del concepto de Startup.

En este orden de ideas es necesario comprender el origen del término Startup, posiblemente la definición más reconocida es la de Steve Blank & Bob Dorf donde conciben una startup como *“una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable y escalable, que puede repetirse”*⁷⁰. Para estos mismos autores su función es la de transformar hipótesis o suposiciones en hechos constatados y verificados mediante un continuo proceso de búsqueda, diálogo e interacción con los que se piensan que son los clientes. Desde esta perspectiva las Startups, más allá de ser iniciativas tecnológicas, suscitan una etapa en el ciclo de vida del desarrollo de un producto o una empresa y su principal característica es que cuenta con un conjunto de ideas o hipótesis que aún no han sido comprobadas, es decir, en el momento en que la empresa se encuentra definiendo su modelo de negocio y aprendiendo a través del contacto con el cliente se podría denominar de esta manera.

⁷⁰ BLANK, Steve., & DORF, Bob. El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa. Barcelona: Gestión 2000 Grupo Planeta, 2012. p. 17.

Este planteamiento permite zanjar el debate entre modelos y planes de negocios, más allá de ser enfoques diferentes representan un estadio particular en la creación de una empresa, su importancia radica en que los métodos y herramientas de esta nueva filosofía orientada a la innovación en modelos de negocio permiten validar las ideas preconcebidas que tiene el emprendedor antes de elaborar y ejecutar un detallado plan de negocios. Al respecto Filion, Cisneros Martínez, & Mejía Morelos⁷¹ exponen el proceso empresarial a través del siguiente esquema que aclara la disyuntiva:

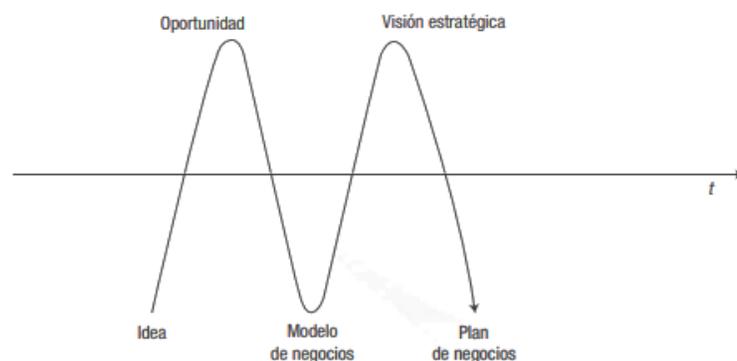


Ilustración 3. El proceso empresarial.

Fuente: FILIOL, Louis Jacques, CISNEROS MARTINEZ, Luis, & MEJIA MORELOS, Jorge. Administración de pymes: emprender, dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson Educación, 2011. p. 24.

Para este autor el proceso empresarial lo constituyen tres procesos, desde la idea hacia el modelo de negocio y como resultado se da la elaboración del plan de negocios, otro aspecto relevante es que no constituye un esquema lineal.

En este punto es necesario definir el concepto de modelo de negocio, para Betz (2005)⁷² es una abstracción (concepto gráfico) de un negocio, identifica la manera en que genera beneficios económicos. Los modelos de negocio son abstractos, para poder resumir cómo las entradas de una organización se transforman en salidas con valor agregado. Rafael Alcaraz⁷³ señala el bajo costo y la innovación o diferenciación como las principales características de un modelo de negocio para

⁷¹ FILIOL, Louis Jacques, CISNEROS MARTINEZ, Luis, & MEJIA MORELOS, Jorge. Op. cit., p. 24.

⁷² ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael. Op. cit., p. 39.

⁷³ *Ibíd.*, p. 40.

que sea atractivo y proporciona ganancias. Para Osterwalder & Pigneur⁷⁴ un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, este autor lo describe también cómo es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

“The four steps to the epiphany” condensa toda la experiencia y conocimiento de Steve Blank, catalogado como uno de los primeros libros de la literatura que vislumbra esta perspectiva y publicado en el año 2006 reconoce que los manuales clásicos sobre gestión de grandes empresas eran poco adecuados para negocios en la fase inicial.⁷⁵ En 2012 Steve Blank publica la versión actualizada de este libro, junto a Bob Dorf, llamada “El manual del emprendedor: la guía paso a paso para crear una empresa”.

El núcleo de esta obra se centra en el desarrollo de la empresa y proyecto orientado totalmente al cliente, los dos capítulos centrales del texto, “The path to disaster: The Product Development Model” y “The Path to Epiphany: The Customer Development Model” dan cuenta de esto. La idea principal gira en torno al desarrollo del cliente (Customer Development) donde describe 4 pasos básicos hacia la epifanía, en cada uno de ellos se realizarán las iteraciones que sean necesarias antes de pasar a la siguiente fase.

Otra obra literaria que se considera un referente es “El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua” de Eric Rise, publicada en el año 2011, pero que sucumbe su origen al año 2008 momento desde el cual este autor acuña por primera vez la filosofía lean startup. Su principal aporte es la

⁷⁴ OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. Deusto S.A. Ediciones, 2011. p. 14.

⁷⁵ BLANK, Steve. (2006). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. 2006. p. 5.

metodología de desarrollo ágil, además, hizo popular la técnica del Producto Mínimo Viable (PMV)⁷⁶.

El origen de su metodología de desarrollo ágil (lean) parte del estudio del método lean manufacturing en el sector industrial, un popular proceso originario de Japón que había funcionado en el sistema de producción de Toyota. Sus creadores fueron Taiichi Ohno y Shigeo Shingo. Esta línea de pensamiento evolucionó hasta el método Lean Startup: la aplicación del pensamiento Lean al proceso de innovación.

Un cambio disruptivo en la representación de esta filosofía a través de la creación del lienzo de modelos de negocios Canvas fue presentada, en el año 2010, por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en su libro titulado *“Business Model Generation”* que resulta ser un una guía práctica, ilustrada ampliamente con imágenes y poco convencional sobre la innovación en modelos de negocios. Según Juan Fernando Márquez *“Alexander Osterwalder dio un paso importante en el mundo de los modelos de negocio al proponer una ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos”*⁷⁷.

⁷⁶ RISE, Eric. El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. [En línea] < https://books.google.com.co/books?id=4NipXMMzaBgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false > [Citado el 20 de Marzo de 2017]

⁷⁷ MÁRQUEZ, Juan Fernando. Innovation in Business Models: Osterwalder’s Methodology in Practice. REVISTA MBA EAFIT, 2010. p. 30.

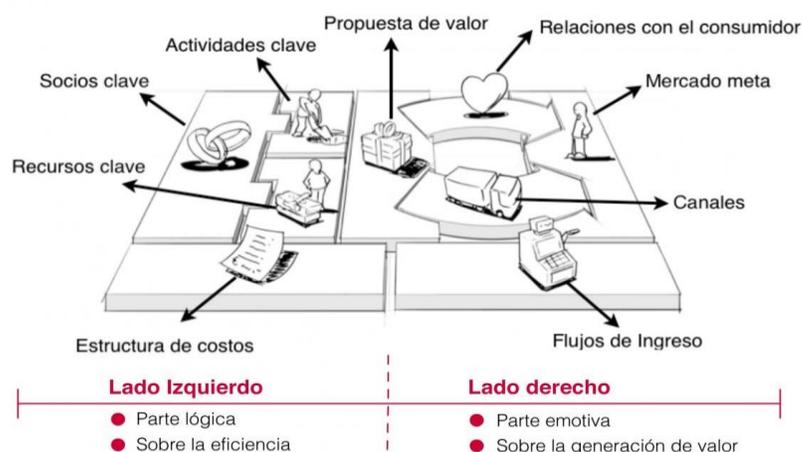


Ilustración 4. Lienzo Business Model Canvas.

Fuente: ARIAS MORALES, Jorge. Lienzo Business Model Canvas. [En línea] <<https://jorgeariasmorales.wordpress.com/2014/04/24/canvas-define-tu-estrategia-empresarial/>> [Citado el 20 de Marzo de 2017]

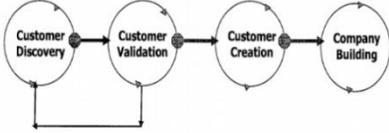
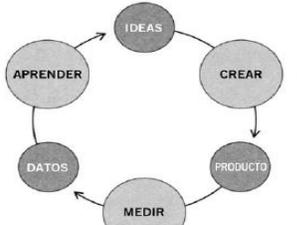
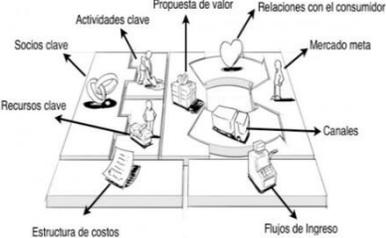
Este lienzo desglosa y plasma de manera visual los aspectos principales de un modelo de negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

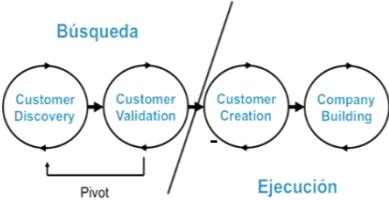
En el año 2014 Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, esta vez junto a Gregory Bernarda y Alan Smith, publican “Value Proposition Design”, en esta nueva obra los autores parten de los conceptos de generación de modelos de negocio pero se enfocan en las herramientas y el proceso de diseño de la propuesta de valor.

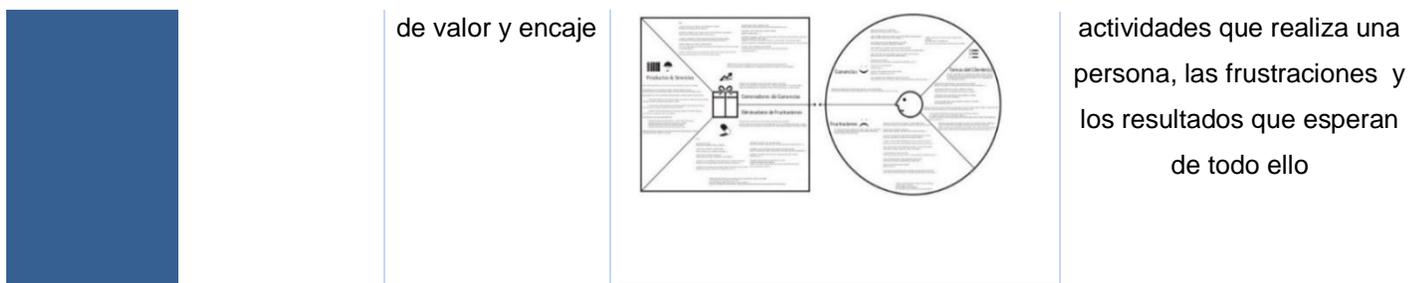
En el año 2010 Ash Maurya publica “Running Lean”. Con base en las metodologías “Bootstrapping”, “Customer Development” de Steve Blank, “Lean Startup” de Eric Rise y “Generación de modelos de negocios” de Alex Osterwalder, hace su principal aporte en la creación del Lean Canvas enfocado en la aplicación de estas metodologías a proyectos de desarrollo web.

Para concluir este apartado se presenta el siguiente esquema que sintetiza las obras, autores y sus principales aportes (como enfoques, metodologías,

herramientas o técnicas) para el desarrollo ágil de modelos de negocios innovadores a partir del concepto de Startup

Autor	Obra literaria / Fecha de publicación	Descripción	Metodología / Herramienta	Otras Ideas centrales
Steve Blank	The four steps to the epiphany (2006)	Los cuatro pasos hacia la epifanía del desarrollo de clientes son: descubrimiento de clientes, validación de clientes, creación de clientes y creación de empresa	 <p>Figure 2.1 The Customer Development Model</p>	Reconoce que los manuales clásicos sobre gestión de grandes empresas eran poco adecuados para <u>negocios en la fase inicial</u>
Eric Rise	El método Lean Startup (2011)	Circuito de feedback de información Crear - Medir- Aprender Producto Mínimo Viable (PMV)		La metodología <u>surge en el año 2008</u> , cuando este autor acuña por primera vez el concepto lean startup
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur	Business Model Generation (2010)	El lienzo plasma de manera visual los aspectos principales de un modelo de negocio: segmentos de clientes, propuesta de	 <p>*</p>	Las <u>seis técnicas</u> de diseño de modelos de negocio: aportaciones de clientes, ideación, pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios. <u>Proceso para el diseño de modelos de negocio:</u>

		<p>valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividad es clave, socios clave y estructura de costes.</p>		<p>movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión</p>
<p>Ash Maurya</p>	<p>Running Lean (2010)</p>	<p>Is a systematic process for iterating from Plan A to a plan that works.</p> <p>Aporta una adaptación del lienzo Business Model Canvas al cual denomina Lean Canvas</p>	 <p>The <u>Lean Canvas</u> is: fast, concise, portable</p>	<p>Provides a better way to build web applications in the face of extreme uncertainty</p>
<p>Steve Blank y Bob Dorf</p>	<p>El manual del emprendedor (2011)</p>	<p>Version actualizada de "The four steps to the epiphany "</p>		<p>El manual del emprendedor incluye <u>14 reglas</u> que conforman el manifiesto del desarrollo de clientes</p>
<p>Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith</p>	<p>Value Proposition Design (2014)</p>	<p>El perfil del cliente (segmento de clientes) y el mapa de valor (propuesta de valor). Creación</p>		<p>La <u>propuesta de valor</u> se compone de los atributos del producto, que necesidades satisface y qué frustraciones evitan. <u>Los perfiles de cliente</u> también se componen de las</p>



*Tabla 1. Síntesis de autores y planteamientos en modelos de negocios innovadores.
Fuente. Elaboración propia*

4.2. MARCO CONCEPTUAL

- ✓ **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) o Good Manufacturing Practices (GMP), son un conjunto de herramientas que se implementan en la industria de la alimentación. El objetivo central es la obtención de productos seguros para el consumo humano.
- ✓ **Cliente o mercado primario:** Son todos aquellos clientes directos, que tienen la decisión de compra y que realizan las actividades de selección y evaluación del producto. De esta forma, por ejemplo, el ama de casa compra la conserva de trucha, la utiliza y evalúa su eficacia.
- ✓ **Consumidor o mercado secundario:** Conjunto de clientes que, a pesar de utilizar el producto, no deciden la compra del producto. Además, en ocasiones tampoco realizan las actividades de evaluación del mismo. Así, por ejemplo, el ama de casa compra la conserva de trucha, la consume toda la familia, pero sólo ella decide la compra o recompra del producto.
- ✓ **Competitividad:** La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado.

- ✓ **Costos fijos.** Son aquellos que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas. Por ejemplo, la renta del edificio, los sueldos, etc., van a pagarse, no importa si se produce o se vende en un periodo determinado.
- ✓ **Costos variables:** Cambian en relación directa con determinada actividad o volumen. Dicha actividad puede ser de producción o ventas, por ejemplo, el material que va a utilizarse cambiará de acuerdo con el número de artículos o servicios que se produzcan.
- ✓ **Creatividad:** La creatividad se considera esencialmente un proceso cognitivo que hace que un individuo o un grupo de individuos tengan ideas originales y elaboren nuevas combinaciones.
- ✓ **Development Customer:** Es una metodología desarrollada por Steve Blank para descubrir, identificar y validar el mercado para una startup, para desarrollar características en los productos que resuelvan necesidades reales de los clientes y para adquirir clientes basados en los métodos correctos.
- ✓ **Empaque:** Recipiente que puede ser de diversos materiales y que es utilizado para contener un producto y protegerlo, y también como medio publicitario del mismo. Algunos productos requieren más de un empaque, como sucede con los cereales para desayuno pues requieren una bolsa que los proteja de la humedad y una caja que facilite su manejo e impida que se rompa la bolsa.
- ✓ **Emprendedor:** Es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad y ante ella formula, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y, muchas veces, para otros.
- ✓ **Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

- ✓ **Estrategia:** Plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una organización con el fin de lograr un desempeño superior.
- ✓ **Hipótesis de valor:** Prueba si un producto o servicio proporciona valor a los clientes cuando lo usan.
- ✓ **Innovación:** Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.
- ✓ **Lean:** En el contexto de este trabajo académico hace alusión al desarrollo ágil que proviene del método lean manufacturing, la idea fundamental detrás del lean es la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes utilizando para ello los mínimos recursos necesario.
- ✓ **Lean Startup:** Es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes.
- ✓ **Lienzo Business Model Canvas:** Creado por Alex Osterwalder en 2010 es una herramienta visual que busca describir, visualizar, evaluar y modificar el modelo de negocio de una startup, este está conformado por nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.
- ✓ **Marca:** Medio verbal y/o simbólico de identificar un producto.
- ✓ **Modelo de negocio:** Es una abstracción (concepto gráfico) de un negocio, identifica la manera en que genera beneficios económicos. Los modelos de negocio son abstractos, para poder resumir cómo las entradas de una organización se transforman en salidas con valor agregado.
- ✓ **Nutrición:** Es la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo. Una buena nutrición (una dieta suficiente y

equilibrada combinada con el ejercicio físico regular) es un elemento fundamental de la buena salud. Una mala nutrición puede reducir la inmunidad, aumentar la vulnerabilidad a las enfermedades, alterar el desarrollo físico y mental, y reducir la productividad.

- ✓ **Perfil de cliente:** A través del cual se describe de manera estructurada y detallada los segmentos de clientes de un modelo de negocio. Se divide en trabajos, frustraciones y alegrías.
- ✓ **Plan de negocio:** Es un documento en el que se bosqueja la idea básica que fundamenta una empresa y se describen consideraciones relacionadas con su puesta en marcha.
- ✓ **Propuesta de valor:** Descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos y servicios.
- ✓ **Producto:** Paquete de satisfacción total, que incluye un servicio, un bien o ambos, ofrecido a los consumidores en una operación de intercambio.
- ✓ **Producto Mínimo Viable (PMV):** Es una de las bases sobre las que se sustenta la metodología Lean Startup. Al contrario que con el tradicional desarrollo de productos que normalmente requiere un período de incubación y de reflexión largo y se esmera en alcanzar la perfección del producto, el objetivo del PMV es empezar el proceso de aprendizaje, no acabarlo. A diferencia de un prototipo o una prueba de concepto, un PMV no sólo está diseñado para responder las cuestiones técnicas y de diseño. Su objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio.
- ✓ **PYME:** Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.
- ✓ **Startup:** Una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable y escalable, que puede repetirse, su función es la de transformar hipótesis o suposiciones en hechos constatados y verificados mediante un continuo proceso de búsqueda, diálogo e interacción con los que se piensan que son los clientes.

- ✓ **Segmentación del mercado:** División de un mercado en varios grupos más pequeños con necesidades similares.
- ✓ **Riesgo:** Posibilidad de sufrir un daño o una pérdida.

4.3. MARCO CONTEXTUAL

4.3.1 Descripción general del municipio de Guadalajara de Buga

Colombia ocupa la esquina noroccidental del cono sur como enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio. Posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Buga se encuentra en el Departamento del Valle del Cauca en el occidente colombiano⁷⁸. La ciudad está asentada en las estribaciones de la Cordillera Central, sobre el margen derecho del Río Guadalajara que en su recorrido atraviesa la ciudad de oriente a occidente; se encuentra a 74 Km de Santiago de Cali, la capital del departamento y a 126 Km del Puerto de Buenaventura, el más importante del occidente colombiano. Cuenta con una extensión de 832 Km², de ellos 16 km² hacen parte del área urbana. El territorio tiene dos zonas, la zona plana en las riberas del río cauca y la zona montañosa en la cordillera central; sus alturas van desde los 969 hasta los 4.210 m.s.n.m. en el Páramo de las Herosas⁷⁹.

La “ciudad señora” fundada hace más de 444 años es una de las antiguas de Colombia y tuvo por lo menos 4 fundaciones, su primera fundación fue ordenada por el gobernador Sebastián de Belalcázar, la ubicación era en las Cabeceras del Río Bugalagrande (Corregimiento la Marina en Tuluá). Buga La Vieja, tuvo una segunda Fundación que data de los años 1554 a 1555 y fue ordenada por Pedro

⁷⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA & ALCALDÍA MUNICIPAL. Guía del Inversionista municipio de Buga. [En línea] < http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/ > [Citado el 20 de Marzo de 2017]

⁷⁹ SECRETARIA DE PLANEACION DE GUADALAJARA DE BUGA. Anuario estadístico Guadalajara de Buga 2015. Guadalajara de Buga: Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2015. p. 325.

Fernández del Busto y ejecutada por Giraldo Gil de Estupiñán recibiendo el nombre de: Nueva Jerez de los Caballeros. Su tercera fundación se establece entre los años 1557 a 1559. El Gobernador que la ordenó fue Luis de Guzmán y ejecutada por Rodrigo Díez de Fuenmayor y recibió el nombre de Guadalajara de Buga. El traslado definitivo al sitio que hoy ocupa y fecha señalada de la fundación definitiva del municipio es ordenado por el gobernador Jerónimo de Silva y ejecutado por Beltrán de Unzueta el 4 de marzo de 1573 recibiendo el nombre de Guadalajara de Buga.

El artículo 4º, párrafo de la ley 163 de 1959, declara el centro histórico de Buga “Monumento Nacional”. El área céntrica es notablemente homogénea y, en el sector histórico, se ve una ciudad compacta, con una tendencia de desarrollo de norte a sur y hoy, con una marcada tendencia hacia el sur occidente⁸⁰ la ciudad, recibe al año cerca de 3 millones de visitantes que llegan a la ciudad atraídos por su ambiente devoto y sus aires patrimoniales. Por eso el turismo es uno de los motores principales de la economía Bugueña.

4.3.2 Análisis cultural

Guadalajara de Buga es reconocida especialmente por el turismo cultural, arquitectónico y religioso, el principal atractivo turístico de la ciudad es la Basílica del señor de los milagros. En 1996, en virtud de la ley de turismo, ingresó al Circuito Metropolitano Turístico en el Valle, a parte, desde el año 2013 es incluida como el primer Municipio del Suroccidente Colombiano en la “Red de pueblos patrimonio de Colombia”, junto con quince pueblos más. En el centro se puede destacar la belleza arquitectónica de la Catedral de San Pedro, de la casona de la familia Salcedo Materón, de la sede de la Universidad del Valle, la Casa de la

⁸⁰ CAMARA DE COMERCIO DE BUGA & ALCALDÍA MUNICIPAL. Buga Ciudad Señora. Ediciones Épocas Fernández de Soto y Cía. S en C, 2012. p. 106.

Cultura y la iglesia de Santo Domingo. Otros atractivos del municipio son el Parque Nacional Natural Las Hermosas, la Reserva Natural Laguna de Sonso, el bosque seco El Vínculo, el Parque Regional El Vínculo y el Parque Monumento El Faro.

Buga comparte honores con pueblos de gran riqueza patrimonial como Mompox, Aguadas, Barichara, Girón, Jericó, Santa Fe, Guaduas, Honda, Lórica, Monguí y Villa de Leyva. En Buga también se puede disfrutar de la diversidad gastronómica del Valle del Cauca con platos típicos como el manjar blanco, el champús o el cholao.

Entre los eventos más destacados del municipio sobresalen el Encuentro Internacional de Historias y Leyendas, el Encuentro Nacional de Danzas Folclóricas, el Encuentro Internacional de Coros Corpacoros, el Festival de la Canción y Festibuga Internacional. La Semana Santa también trae para los feligreses grandes procesiones y multitudinarias actividades religiosas. Año tras año, durante la segunda semana de julio, la ciudad celebra su gran fiesta: la Feria Exposición Nacional Agropecuaria. Es un evento que reúne a los mejores expositores del sector agrícola, ganadero, artesanal, floricultor y comercial en el marco de un desfile de artistas.

4.3.3 Análisis económico⁸¹

Las principales fuentes de desarrollo económico de este municipio se centran en la industria, el comercio y el turismo, cuenta con ocho municipios como área de influencia que corresponden a la zona Centro Sur del Valle del Cauca, para el año 2015 estos generaron \$4 billones de pesos de valor agregado medido en términos

⁸¹ CAMARA DE COMERCIO DE BUGA. Informe Socio Económico de la Zona 2016: Buga y su jurisdicción. Guadalajara de Buga; Cámara de Comercio de Buga, 2017.

monetarios, de estos el municipio de Guadalajara de Buga fue el que más aportó con el 46% del total.

De acuerdo a la población y el Producto Interno Bruto por municipios, Guadalajara de Buga, con un 39% de la población del área de influencia, aporta el mayor porcentaje del PIB de la subregión con un total del 45%, seguido por el Cerrito con un PIB del 18% y Calima Darién con el 10% (Ver tabla 3).

Frente a la densidad empresarial que refleja el número de empresas por cada mil habitantes, el análisis comparativo del año 2015 para los municipios del Departamento del Valle del Cauca con población superior a cien mil habitantes, sin incluir aquellos que hacen parte del área metropolitana de Cali, (Cali, Jamundí y Yumbo), muestra que Buga refleja un mayor dinamismo económico al contar con 35 empresas formalizadas por cada mil habitantes (Ver tabla 4).

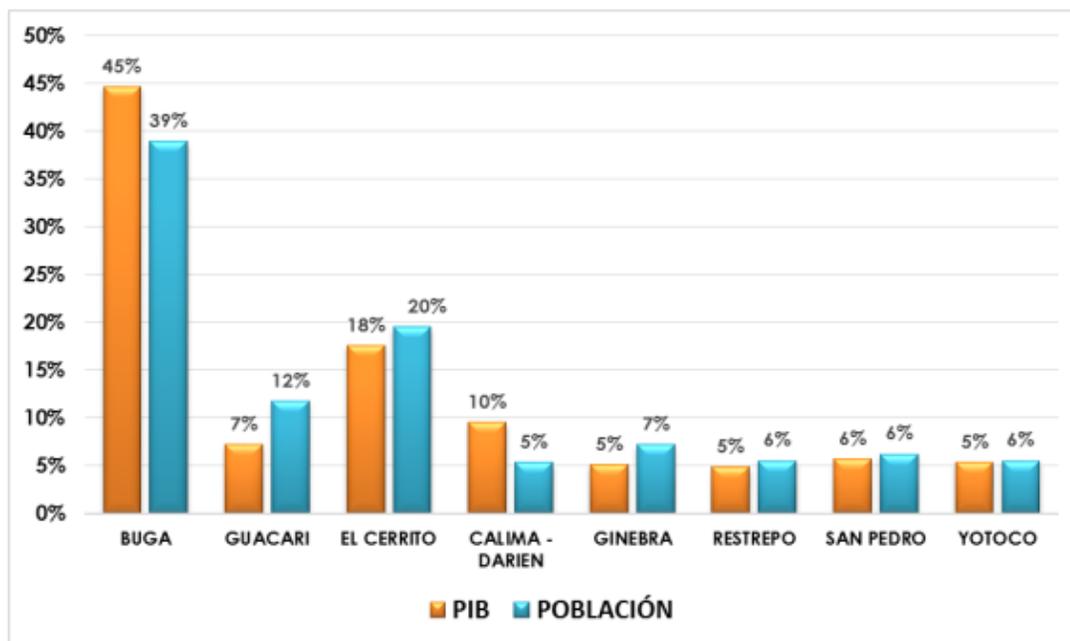


Tabla 2. Participación de los municipios en el PIB y la población
 Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE BUGA. Informe Socio Económico de la Zona 2016: Buga y su jurisdicción. Guadalajara de Buga; Cámara de Comercio de Buga, 2017.

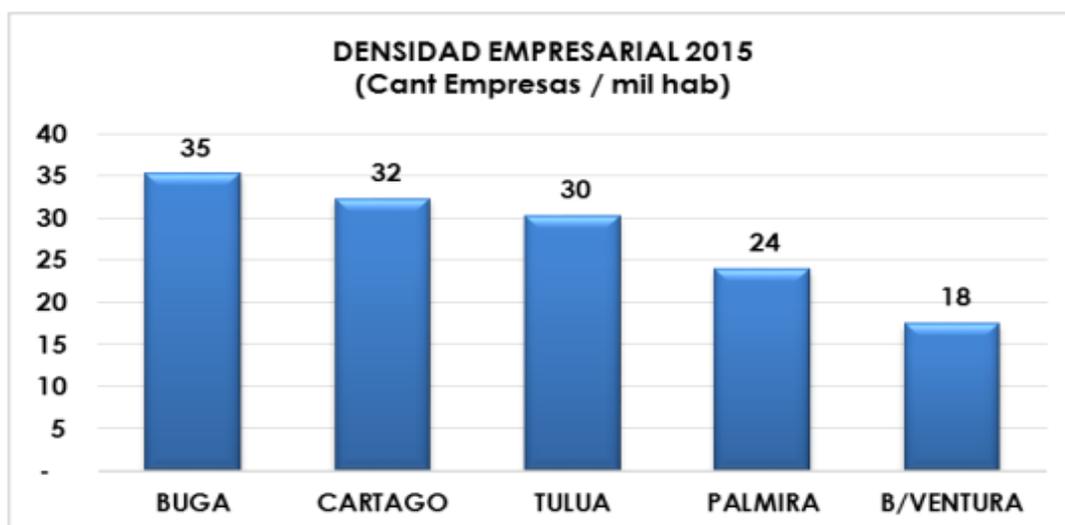


Tabla 3. Densidad empresarial 2015.

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE BUGA. Informe Socio Económico de la Zona 2016: Buga y su jurisdicción. Guadalajara de Buga; Cámara de Comercio de Buga, 2017.

Para el año 2016 el municipio contaba con 4.157 empresas, lo que representa el 55,47% del total de su área de influencia, siendo esta la mayor población empresarial seguida por el municipio de El Cerrito con 1.254 (16,73%).

MUNICIPIO	2015		2016		VARIACIÓN
	CANT.	%	CANT.	%	%
Buga	4.063	56,97	4157	55,47	2,31
El Cerrito	1.233	17,29	1254	16,73	1,70
Calima - El Darién	372	5,22	499	6,66	34,14
Guacarí	441	6,18	482	6,43	9,30
Ginebra	364	5,10	398	5,31	9,34
Restrepo	263	3,69	273	3,64	3,80
Yotoco	213	2,99	236	3,15	10,80
San Pedro	183	2,57	195	2,60	6,56
TOTAL	7.132	100	7.494	100	5,08

Tabla 4. Población empresarial por municipio.

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE BUGA. Informe Socio Económico de la Zona 2016: Buga y su jurisdicción. Guadalajara de Buga; Cámara de Comercio de Buga, 2017.

De acuerdo a la dinámica comercial por actividades económicas, para el año 2016 esta se caracterizó por el predominio de microempresas constituidas como personas naturales. Sobresalen aquellas dedicadas al comercio con 3.503 empresas (46,74%), de estas 3.393 son microempresas, 85 pequeñas empresas, 21 medianas empresas y 1 gran empresa. Seguido está el sector de alojamientos y servicios de comidas con 893 empresas (11,92%), de estas 881 son microempresas, 10 pequeñas empresas y 2 medianas empresas. En tercer lugar y para cerrar se encuentra la industria manufacturera con 754 empresas (10,06%).

Frente al volumen de ventas por municipio el estudio revela que para el año 2016 el municipio de Guadalajara de Buga fue la zona comercial más importante del área de jurisdicción al concentrar el 79,78% de las mismas, con un promedio de \$1,7 billones de pesos en ventas para este periodo, seguido por el municipio del Cerrito con una participación del 7,15% que representa cerca de \$159 mil millones de pesos.

De estas ventas, incluida toda el área de influencia, la industria manufacturera representa el 34,86% de la participación con un volumen de \$776 mil millones de pesos, seguida por los sectores agrícolas y pesquero (34,18%), comercio (21,06%) y salud (2,12%). El sector de alojamientos y servicios de comidas presento una variación creciente del 17,39% entre el año 2015 y 2016, lo cual repercute en una participación del (0,94%) representado en un volumen de ventas aproximado de \$20 mil millones de pesos.

DESCRIPCION	2015		2016		VARIACIÓN
	CANT.	%	CANT.	%	
Industria Manufacturera	\$ 724.096.849.512	34,97	\$ 776.188.789.227	34,86	7,19
Agrícola y Pesquero	\$ 678.275.517.545	32,76	\$ 761.057.972.656	34,18	12,20
Comercio	\$ 452.312.646.730	21,84	\$ 469.036.367.113	21,06	3,70
Salud	\$ 35.487.022.781	1,71	\$ 49.353.551.869	2,22	39,07
Construcción	\$ 34.451.640.362	1,66	\$ 37.387.621.377	1,68	8,52
Tratamiento aguas	\$ 32.522.518.575	1,57	\$ 36.177.212.306	1,62	11,24
Transporte	\$ 18.285.645.667	0,88	\$ 23.208.945.229	1,04	26,92
Alojamiento y Svs Comida	\$ 17.841.371.252	0,86	\$ 20.943.400.604	0,94	17,39
Servicios Administrativos	\$ 13.955.725.529	0,67	\$ 18.196.199.227	0,82	30,39
Profesionales	\$ 6.243.464.827	0,30	\$ 10.386.891.766	0,47	66,36
Comunicaciones	\$ 41.297.727.364	1,99	\$ 5.795.742.511	0,26	-85,97
Otros Servicios	\$ 3.983.473.312	0,19	\$ 5.625.677.176	0,25	41,23
Educación	\$ 2.993.759.885	0,14	\$ 4.017.074.223	0,18	34,18
Artística y Recreación	\$ 3.524.085.163	0,17	\$ 3.795.674.424	0,17	7,71
Inmobiliarias	\$ 3.061.427.475	0,15	\$ 3.531.028.389	0,16	15,34
Financieras	\$ 1.945.027.623	0,09	\$ 1.921.820.147	0,09	-1,19
Minas	\$ 61.039.000	0,003	\$ 103.398.000	0,005	69,40
Administración Pública	\$ 279.746.505	0,01	\$ 35.728.161	0,002	-87,23
S. Eléctrico	\$ 98.595.000	0,005	\$ -	0,00	-100,00
TOTAL	\$ 2.070.717.284.107	100	\$ 2.226.763.094.405	100	7,54

Tabla 5. Ventas por actividad económica.

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE BUGA. Informe Socio Económico de la Zona 2016: Buga y su jurisdicción. Guadalajara de Buga; Cámara de Comercio de Buga, 2017.

4.3.4 Análisis demográfico⁸²

De acuerdo al estudio sobre estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad elaborado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), con base en el Censo general del 2005, para el año 2017 el municipio de Guadalajara de Buga, cuenta con aproximadamente 114.798 habitantes, de los cuales 56.247 son hombres y 58.551 son mujeres. Según esta misma proyección, para el año 2017, la cabecera municipal cuenta con aproximadamente 98.908 habitantes, para el resto del territorio se registran aproximadamente 15.890 habitantes.

⁸² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE. Estudio sobre estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad. Bogotá, D.C, 2013.

Guadalajara de Buga												
Total	114.798	56.247	58.551	114.562	56.131	58.431	114.316	56.014	58.302	114.041	55.885	58.156
0-4	7.744	3.974	3.770	7.653	3.927	3.726	7.567	3.886	3.681	7.488	3.852	3.636
5-9	7.790	4.036	3.754	7.709	3.991	3.718	7.624	3.941	3.683	7.530	3.885	3.645
10-14	7.887	4.093	3.794	7.827	4.074	3.753	7.752	4.055	3.697	7.654	4.030	3.624
15-19	8.275	4.376	3.899	8.087	4.266	3.821	7.975	4.189	3.786	7.931	4.141	3.790
20-24	9.088	4.759	4.329	8.796	4.616	4.180	8.504	4.474	4.030	8.229	4.335	3.894
25-29	9.274	4.886	4.388	9.207	4.823	4.384	9.097	4.743	4.354	8.934	4.646	4.288
30-34	8.655	4.480	4.175	8.700	4.522	4.178	8.735	4.552	4.183	8.745	4.558	4.187
35-39	8.026	3.996	4.030	8.060	4.031	4.029	8.092	4.065	4.027	8.128	4.104	4.024
40-44	7.382	3.526	3.856	7.446	3.585	3.861	7.522	3.650	3.872	7.588	3.712	3.876
45-49	7.507	3.522	3.985	7.321	3.434	3.887	7.170	3.364	3.806	7.074	3.326	3.748
50-54	7.929	3.621	4.308	7.841	3.613	4.228	7.714	3.584	4.130	7.556	3.534	4.022
55-59	7.130	3.202	3.928	7.297	3.273	4.024	7.425	3.331	4.094	7.500	3.375	4.125
60-64	5.845	2.606	3.239	5.970	2.663	3.307	6.092	2.716	3.376	6.219	2.767	3.452
65-69	4.418	1.945	2.473	4.616	2.021	2.595	4.812	2.099	2.713	4.993	2.174	2.819
70-74	3.141	1.365	1.776	3.243	1.403	1.840	3.381	1.446	1.915	3.500	1.496	2.004
75-79	2.280	933	1.347	2.316	950	1.366	2.349	966	1.383	2.383	978	1.405
80 Y MÁS	2.427	927	1.500	2.473	939	1.534	2.525	953	1.572	2.589	972	1.617

Tabla 6. Proyección de población por edades para Guadalajara de Buga.

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE. Estudio sobre estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad. Bogotá, D.C, 2013.

El estudio socioeconómico de Buga y su área de jurisdicción⁸³ revela que el municipio de Guadalajara de Buga tiene como área de influencia, en el año 2016, aproximadamente 295.597 personas que habitan la zona Centro Sur del Valle del Cauca, concentrándose el 67,7% en el área urbana y el restante 32,3% en la zona rural.

Municipios	Total población	Part. %	Urbana %	Rural %	Masculina %	Femenina %
Guadalajara de Buga	115,026	38,9	86,1	13,9	49,0	51,0
Calima – Darién	15,792	5,3	59,4	40,6	50,5	49,5
El Cerrito	57,747	19,5	61,8	38,2	49,1	50,9
Ginebra	21,239	7,2	48,5	51,5	50,2	49,8
Guacarí	34,799	11,8	60,0	40,0	49,4	50,6
Restrepo	16,276	5,5	56,1	43,9	49,6	50,4
San Pedro	18,38	6,2	40,1	59,9	51,6	48,4
Yotoco	16,338	5,6	51,2	48,8	50,4	49,6
Total región	295,597	100,0	67,7	32,3	49,5	50,5
Valle del Cauca*	4.660.741	6,3	87,5	12,5	48,4	51,6

Tabla 7. Población de la región de influencia de la cámara de Comercio Buga 2016.

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE BUGA. Informe Socio Económico de la Zona 2016: Buga y su jurisdicción. Guadalajara de Buga; Cámara de Comercio de Buga, 2017.

⁸³ CAMARA DE COMERCIO DE BUGA. Informe Socio Económico de la Zona 2016: Buga y su jurisdicción. Guadalajara de Buga; Cámara de Comercio de Buga, 2017.

Respecto a la distribución socioeconómica esta se clasifica en seis estratos, distribuidos en 5 comunas, de los cuales la mayor población se concentra en los estratos 1,2 y 3 de la siguiente manera⁸⁴:

- ✓ **Estrato 1 (15):** Barrios Alto bonito, las palmas, Jorge Eliecer Gaitán, la Honda, Los rosales, Padres redentoristas, San José Obrero, los Girasoles; y Urbanizaciones las palmas, Coopviprof, Balboa, Balboa fase II, el Edén, Uninorte.
- ✓ **Estrato 2 (21):** Barrios el Molino, la Revolución, Santiago Vergara Crespo, Fuenmayor, Divino Niño, Sucre, Palo blanco, la Concordia, Albores de San Juanito, el Jardín, San Marino, Balcones del Norte; y Urbanizaciones Club de Leones, San Vicente, Altamira, Bello Horizonte, la Concordia, Valle real, Caracolí, Ana María, Entre Valle.
- ✓ **Estrato 3 (21):** Barrios la Esperanza, San Antonio, Santa Bárbara, Ricaurte, José María Cabal, La Merced, los Ángeles, Aures, la Ventura, Popular, María Luisa de la Espada; y Urbanizaciones Altos de Guadalajara 2, los Almendros, Prados de oriente, Santa Rita, Parque de Santa Rita, Torres de Alicante, Ciudadela de Comfenalco, Brisas del Norte.
- ✓ **Estrato 4 (5):** Barrios el Carmelo, Estambul; y Urbanizaciones Prados de la Julia, Prados del Sur, Portales del Rio, Altos de Guadalajara 1.
- ✓ **Estratos 5 y 6 (1):** Barrió el Albergue.

4.3.5. Análisis Legal

A través de la Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura de emprendimiento, el congreso y el presidente de la republica sancionaron esta normatividad compuesta por tres capítulos, el primero acerca de disposiciones generales que incluye definiciones, el objeto y los principios de la ley; el segundo que establece todo un

⁸⁴ SECRETARIA DE PLANEACION DE GUADALAJARA DE BUGA. Op cit., p. 64-66.

marco institucional a partir de redes de emprendimiento y mesas de trabajo; y el tercer capítulo que se enfoca en el fomento a la cultura del emprendimiento a través de estrategias como la formación en emprendimiento, su enseñanza obligatoria, actividades de promoción, beneficios por vínculos de emprendedores a las redes, programas de promoción y apoyo a la creación, formalización y sostenibilidad de nuevas empresas, la constitución de nuevas empresas, entre otros aspectos.

Colombia es uno de los países de la región que promueve el emprendimiento juvenil, la Ley 1780 de Mayo 2 del 2016, reglamenta a nivel nacional la promoción del empleo y el emprendimiento juvenil, genera medidas para superar las barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.

Entre tanto el Código de Comercio de Colombia, reglamentado por el Decreto 410 de 1971, dicta la normatividad que rige las actividades comerciales en territorio nacional. Consta de cuatro libros, el primero hace alusión a los comerciantes y sus obligaciones, el segundo a los bienes mercantiles, mercado de valores y otros, el tercero a los contratos y obligaciones comerciales, y el cuarto a los procedimientos especiales.

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos de la República de Colombia (INVIMA) tiene la función de ejecutar el control sanitario tanto de los medicamentos como de los alimentos producidos y comercializados en la República de Colombia. Las normas vigentes contemplan las siguientes consideraciones:

- **Ley 9 de 1979:** Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga,

medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud.

- **Legislación sanitaria Decreto 3075 de 1997:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.
- **Resolución 5109 de 1979:** Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006.
- **Resolución 765 de 2010:** Deroga a Res.1090 de 1998 y 127 del 2001: La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos.
- **Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007:** Requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El enfoque que se delimitará para este trabajo académico será de carácter cuantitativo. Para Henandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio el enfoque cuantitativo *“usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”*⁸⁵.

La investigación que se va a realizar es de carácter exploratorio, al ser un producto y servicio innovador en el mercado, y descriptivo, al estar intrínsecamente relacionado con el análisis del comportamiento del consumidor, del cliente, del entorno y de la competencia. El estudio exploratorio *“se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado”*, por otra parte, el estudio descriptivo *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”*⁸⁶.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado para esta investigación será de carácter deductivo el cual consiste en *“tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los teoremas, leyes, postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o*

⁸⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, & BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Op. cit., p.4.

⁸⁶ *Ibíd.*, p.79.

hechos particulares".⁸⁷ Dado el marco referencial respecto a la creación de empresas y el desarrollo de un plan de negocio, se pretende evaluar la factibilidad de los diferentes módulos que la integran, análisis a partir de los cuales se deducirá si la idea de negocio es viable para ser puesta en marcha en el mercado.

5.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información que se recogerá para analizar y formular en la investigación viene de diversas fuentes. Los datos primarios "*son aquellos originados por el investigador con el propósito específico de abordar el problema de investigación*"⁸⁸, entre tanto, los datos secundarios son "*aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión. Esos datos se pueden localizar con rapidez y a bajo costo*"⁸⁹. Se pueden identificar fuentes de información primarias y secundarias las cuales serán mencionadas a continuación:

- ✓ **Fuentes de Información Primarias:** Entre las herramientas a utilizar para la recolección de datos se utilizará la encuesta, el Focus Group y la observación.
- ✓ **Fuentes de Información Secundarias:** Entre la recolección de datos en fuentes secundarias se utilizará la revisión bibliográfica, bases de datos digitalizadas, estadísticas y proyecciones del departamento administrativo nacional de estadística DANE, la web como recurso de investigación, artículos científicos, artículos periodísticos y revistas para obtener información adicional.

⁸⁷ BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Segunda ed.). México, D.F.: Pearson Educación, 2006. p. 56.

⁸⁸ MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. 5 ed. México D.F.: Pearson Educación, 2008. p. 121.

⁸⁹ *Ibíd.*, p. 121.

5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una variedad de técnicas y métodos para recolectar información supeditan la construcción del trabajo de campo, estas permiten realizar un proceso eficiente de obtención, análisis y análisis de resultado a partir de los datos obtenidos, insumos clave que serán abordados de manera oportuna y cuyas fuentes representen la veracidad que requiere la investigación. Se ha optado por el uso de dos herramientas que se complementan y que ayudan a sentar las bases de este trabajo académico a partir del conocimiento de las percepciones del consumidor, el comprador, el análisis del entorno y de la competencia.

Encuesta: De manera general, las encuestas se clasifican con base en su contenido como encuestas psicográficas y de estilos de vida, de evaluación de la publicidad o generales. Según Malhotra la *“psicografía se refiere a los perfiles psicológicos de los individuos y a medidas psicológicas del estilo de vida. Los estilos de vida se refieren a las formas distintivas de vida de una sociedad o de alguno de sus segmentos”*. Para este trabajo se delimitará una población objetivo conocida y finita.

Rastreo bibliográfico: Esta técnica de recolección de información secundaria pretende buscar evidencias de otras investigaciones, autores, libros, revistas o artículos que sirvan como insumo para contextualizar la elaboración del plan de negocios

5.5. MUESTREO

De acuerdo a las proyecciones poblaciones del DANE para el año 2017 y las etapas del muestreo estadístico presentadas por Naresh Malhotra⁹⁰ se detallaran los siguientes aspectos metodológicos del presente trabajo académico:

⁹⁰ MALHOTRA, Naresh. Op. cit., p.121.

Población objetivo: Para aplicar las técnicas de recolección de información se establecerá como población objetivo los habitantes de Guadalajara de Buga entre 27 y 45 años de edad. Se estima que para el año 2017 hay aproximadamente 114.798 habitantes en este municipio de los cuales aproximadamente $N=33.413$ se encuentran en este rango de edad.

Marco de muestreo: Se establecerá como marco de muestreo padres de familia de Guadalajara de Buga entre 27 y 45 años de edad con hijos entre los 4 y 12 años de edad.

Técnica de muestreo: Teniendo en cuenta que todos los elementos de la población tienen una probabilidad conocida y mayor que cero para formar parte de la muestra de estudio se determina que la elección de la misma será probabilística. Para este estudio se utilizará la técnica de muestreo estratificado de acuerdo a los siguientes criterios o subgrupos de estudio:

- a. Habitantes de Guadalajara de Buga entre 27 y 36 años

$$\frac{N1}{N} = \frac{17907}{33413} = 54\%$$

- b. Habitantes de Guadalajara de Buga entre 37 y 45 años

$$\frac{N2}{N} = \frac{15506}{33413} = 46\%$$

Para determinar la distribución de la muestra se aplicará la afijación proporcional de acuerdo al tamaño de la población en cada estrato, posteriormente se utilizará un muestreo aleatorio simple (MAS) para seleccionar los elementos de estudio.

Tamaño de la muestra: Para el cálculo del tamaño de la muestra se aplicará la fórmula para poblaciones finitas y conocidas.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

(N) Tamaño de la población objetivo: 33413

(z) Nivel deseado de confianza: 95% = Valor de z: 1.96

(i) Error máximo aceptable: 8%

(p) Porcentaje estimado de la muestra (estándar): 50%

$$n = \frac{1,96^2 \times 33413 \times 0,50 \times 0,50}{0,08^2(33413 - 1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50} = \frac{320089,84}{214,79} = 149,39 \approx 150$$

Afijación proporcional para muestreo estratificado:

N	Muestreo estratificado	%	Total
150	Habitante de Guadalajara de Buga entre 27 y 37 años	54%	81
	Habitante de Guadalajara de Buga entre 38 y 45 años	46%	69

*Tabla 8. Muestreo estratificado.
Fuente: Elaboración propia.*

6.1. COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO

Segmento de Mercado: El modelo de negocio está orientado a niños entre 4 y 12 años que pertenecen a la generación Z. Cabe distinguir entre consumidores (*niños*) y compradores (*padres de familia*). El mercado se enfocará en los siguientes nichos:

- ✓ **Compradores:**
 - ✓ Padres y madres jóvenes entre 27 y 36 años (*generación Y o millenials*).
 - ✓ Padres y madres entre 37 y 45 años (*generación X*).
- ✓ **Consumidores (*generación Z*):**
 - ✓ Niños y niñas entre 4 y 8 años.
 - ✓ Niños y niñas entre 9 y 12 años.

Propuesta de Valor: Servicio de comida rápida, creativa y saludable para niños con producto estrella (*cajita feliz customizadas con diferentes personajes y reutilizable*).

Canales de distribución: Los canales de comunicación, distribución y venta como puntos de contacto entre la empresa y la experiencia de los clientes serán:

- ✓ Venta directa a través de punto físico o sucursal.
- ✓ Venta directa a través de servicio a domicilio en bicicletas eléctricas.
- ✓ Venta directa a través de *stand Croks Express* para eventos y actividades culturales, deportivas o comerciales.
- ✓ Venta directa a través de medios digitales (como Facebook y Whatsapp).

Relación con el cliente: Se establecerá una relación personalizada basada en la captación de clientes, su fidelización y la estimulación de ventas (promoción y venta sugestiva). Se presentan las siguientes estrategias que buscan ahondar en estos objetivos:

- ✓ **Captación**
 - Cajita feliz customizada con diferentes personajes y reutilizable (Aura, Dani y pipe).
 - Platos creativos con menús personalizados para niños y padres de familia.
 - Estrategia de social media enfocada en los padres de familia.
- ✓ **Fidelización**
 - En el punto de venta:
 - Juegos de mesa para padres de familia mientras esperan la orden (jenga).

- Espacio de ocio y entretenimiento para niños con pufs, videojuegos, mesas para colorear, juegos didácticos y actividades de integración entre niños.
 - Celebraciones en fechas especiales (día del niño, Halloween, cumpleaños) para estimulación de comunidad de padres e hijos que adquieren el servicio y sus productos.
- ✓ **Estimulación de ventas**
- Merchandising de los personajes: mugs, camisetas, posters.
 - Recompensas por colección de los personajes (recompra).
 - Celebración de cumpleaños.

Fuentes de ingreso: El modelo de negocio plantea varias fuentes de ingreso con fijación de precios según el volumen de comercialización:

- ✓ Comercialización de bebidas y platos creativos saludables.
- ✓ Comercialización de producto estrella (*cajita feliz customizada con diferentes personajes y reutilizable*).
- ✓ Servicio de fiestas infantiles para cumpleaños (*Croks Express, cajita feliz personalizada, mugs, bebidas y platos creativos saludables*).
- ✓ Venta de Merchandising.

Recursos Clave: Los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione son:

- ✓ **Recursos físicos:** Stand de Croks Express, freidora, plancha, sandwichera, microondas, cajitas customizadas, recipientes para bebidas, pitillos de colores, cubiertos plásticos, servilletas, empaques térmicos.
- ✓ **Recursos humanos:** Mercadeo y ventas, promotores comerciales, producción, y atención al cliente.
- ✓ **Recursos intelectuales:** Registro de la empresa y matrícula mercantil, registro de marca, registro de hosting y dominio web, suscripción a portal de contabilidad y facturación en línea *Alegra*.
- ✓ **Recursos económicos:** Recursos para adecuación y decoración de punto de venta, fondos en caja menor y bancos para gestión de imprevistos (liquidez).

Actividades Clave: Las acciones más importantes para tener éxito, y al igual que y que son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos son:

- ✓ **Procesos de producción:** gestión de la cadena de abastecimiento y gestión de la calidad del producto.

- ✓ **Procesos de promoción y comercialización:** Gestión de la publicidad con influenciadores y propuesta de valor, gestión de la promoción en lugares de afluencia del segmento de mercado, gestión de la promoción en medios digitales, gestión de los canales de comercialización, gestión del *CRM*.

Asociaciones Clave: La red de proveedores y socios que contribuirán al funcionamiento del modelo de negocio se establecerá a partir de alianzas estratégicas con empresas no competidoras que tengan como público objetivo este segmento de mercado o estén familiarizadas con los valores de Croks, por ejemplo: Centros comerciales, comercializadoras de juguetes, jardines infantiles, colegios, gimnasios, clubes deportivos, culturales y artísticos.

Estructura de Costes: Para la comercialización y puesta en marcha del modelo de negocio se invertirá de manera inicial (gastos pre operativos) en maquinaria y equipo, stand comercial, adecuación del punto de venta, personal, y promoción y publicidad. A partir de esto se describe la siguiente estructura de costes:

- ✓ **Costos fijos:** Sueldos, alquiler del lugar, servicios públicos.
- ✓ **Costos Variables:** Adecuación del lugar, maquinaria y equipo, stand, materia prima e insumos de producción, promoción y publicidad.

6. MODULO DE MERCADO

6.1. CRECIMIENTO DEL SECTOR

La industria de las comidas rápidas en Colombia se encuentra inmersa en el sector de los servicios, según datos del Banco de la Republica de Colombia⁹¹, las actividades económicas de comercio, reparación, restaurantes y hoteles aportaron del 12,5% del Producto Interno Bruto del país para el año 2016, siendo así la tercera rama de actividades económicas más importantes de la economía Colombiana en la actualidad.

De acuerdo a su composición y teniendo de referencia el 12,5% que aporta este sub sector al PIB, las actividades económicas relacionadas con el comercio son las que más aportan con un 61,5% de este total, seguidas por los hoteles, restaurantes y bares con el 28,3% y por ultimo las actividades de mantenimiento y reparación de con el 10,2%. En este sentido, solo las actividades relacionadas con los hoteles, restaurantes y bares aportaron para el año 2016 el 3,5% del PIB nacional total.

⁹¹ Banco de la Republica de Colombia. Producto Interno Bruto. [En línea] <<http://www.banrep.gov.co/es/pib>> [Citado el 26 de Mayo de 2017]

Producto Interno Bruto por Ramas de Actividad - Año 2016



Ilustración 5. Producto Interno Bruto por Ramas de Actividad año 2016
 Fuente: Banco de la Republica de Colombia. Producto Interno Bruto. [En línea]
<http://www.banrep.gov.co/es/pib> [Citado el 26 de Mayo de 2017]

Composicion del sector comercio, reparacion, restaurantes y hoteles año 2016

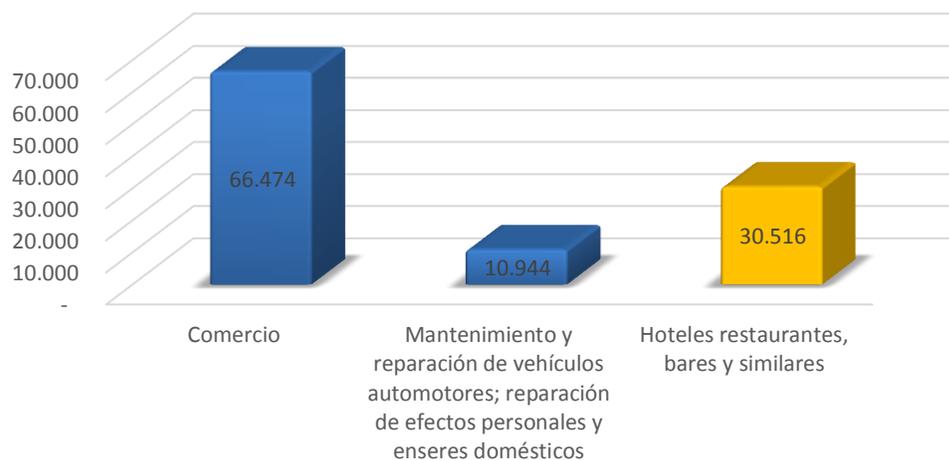


Ilustración 6. Producto Interno Bruto por Ramas de Actividad año 2016
 Fuente: Banco de la Republica de Colombia. Producto Interno Bruto. [En línea]
<http://www.banrep.gov.co/es/pib> [Citado el 26 de Mayo de 2017]

Teniendo como línea base el año 2000, se evidencia que la evolución del sector de comercio, reparación, restaurante y hoteles mantiene una tendencia creciente y constante a lo largo de 16 años, teniendo en la actualidad un aporte al PIB nacional tres veces mayor a la que se presentaba en el año 2000.

Así pues, el sub sector de hoteles, restaurante y bares mantiene una tendencia similar al ser creciente y constante en el mismo lapsus de tiempo, sin embargo, tomando como referencia el año 2000, la evolución de este ha sido exponencial y en la actualidad el aporte de este sub sector al PIB nacional se ha quintuplicado, lo cual evidencia la importancia de estas actividades en las dinámicas comerciales de consumo de los colombianos.



Ilustración 7. Evolución del sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles
Fuente: Banco de la República de Colombia. Cifras en millones de pesos, precios corrientes y series Desestacionalizadas. [En línea] <<http://www.banrep.gov.co/es/pib>> [Citado el 26 de Mayo de 2017]

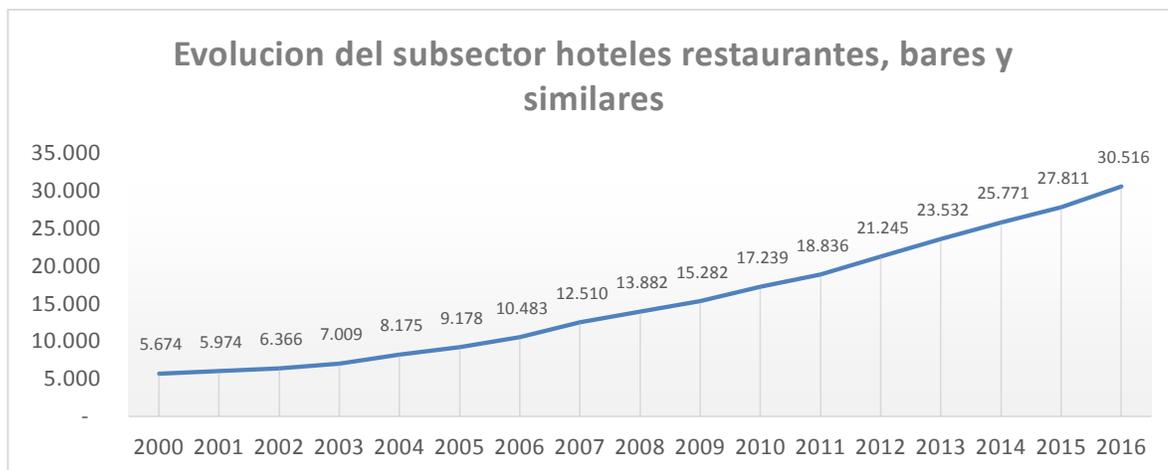


Ilustración 8. Evolución del subsector hoteles, restaurantes, bares y similares.
Fuente: Banco de la Republica de Colombia. Cifras en millones de pesos, precios corrientes y series Desestacionalizadas. [En línea] <<http://www.banrep.gov.co/es/pib>> [Citado el 26 de Mayo de 2017]

Entre tanto, la Encuesta Nacional de Servicios (EAS) 2015, que investigó 5.266 empresas distribuidas según el subsector y llevada a cabo por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)⁹², revela la siguiente información acerca de las actividades económicas relacionadas con restaurantes, cartering y bares y de las cuales se tomaron como referencia 358 empresas.

En términos de ingresos este subsector y de acuerdo a la muestra tomada los ingresos totales son de \$6.226.057.729 de pesos, de los cuales \$5.908.507.262 son por servicios prestados, \$194.780.629 por venta de mercancías y \$122.769.838 otro tipo de ingresos.

Por último, resulto ser el quinto subsector con más personal ocupado después de las actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios con 919.056; salud humana con 191.880; actividades administrativas y de apoyo a oficina y otras actividades de apoyo a las empresas con 134.863; actividades profesionales, científicas y técnicas con 89.015; educación superior privada con

⁹² DANE. Encuesta anual de servicios. [En línea] <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>> [Citado el 29 de Junio de 2017]

80.972; y restaurantes, catering y bares con 74.180, de los cuales 41.559 son mujeres y 32.621 son mujeres.

6.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACRO ENTORNO

Análisis económico: América latina acumulo su segundo año consecutivo con crecimiento negativo, situación que no se presentaba desde los años 80 de acuerdo a la bitácora económica de Fenalco para abril del 2017.



Ilustración 9. Crecimiento del PIB para américa latina.

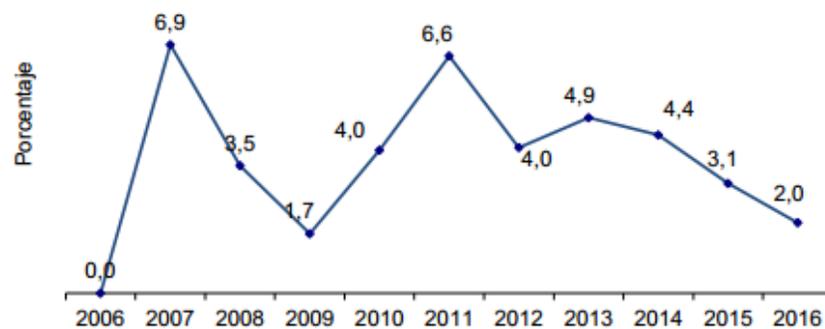
Fuente: Fenalco Antioquia. Bitácora económica - abril 2017. [En línea] <
<https://www.fenalcoantioquia.com/publicaciones/otros-nacionales80>> [Citado el 26 de Mayo de 2017]

Este mismo informe prevé una recuperación moderada del crecimiento de la región a 1,2% para el año 2017. La economía que más se ha visto afectada en Latinoamérica ha sido Brasil, entre tanto, Chile, Perú y Colombia, continúan el proceso de ajuste en respuesta a este proceso de desaceleración.

En consecuencia a este panorama, el informe de la oficina de estudios económicos, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, actualizado a Marzo del 2017, presenta los siguientes datos:

Para el año 2016 el PIB corriente fue de USD \$233.403,1 millones, lo que represento un decrecimiento del PIB real en términos porcentuales al pasar del 3,1% en el año 2015 al 2% en el año 2016, un comportamiento positivo en comparación con la tendencia latinoamericana. Este PIB para el año 2016 se compuso porcentualmente por el sector primario (13%), el sector secundario (22,8%) y el sector terciario (64,2%).

Crecimiento anual del PIB (%)



Fuente: FMI, DANE

Ilustración 10. Crecimiento anual del PIB.

Fuente: Ministerio de comercio. Industria y turismo. [En línea] <

http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=82221&name=OEE-MAB-Informe_Economico_tercer_trimestre_2017.pdf&prefijo=file [Citado el 26 de Mayo de 2017]

Culminando el año 2016 el informe presente un total de exportaciones de USD \$31.044.991 millones, para el año 2012 esta cifra era de USD \$60.125.166 millones, desde entonces ha presentado una tendencia decreciente y constante. Entre tanto las importaciones en el año 2016 ascendieron a USD \$44.898.366 millones, para el año 2012 esta cifra fue de USD \$21.428.398 millones, su comportamiento ha sido decreciente pero no constante, presentado el pico más alto para el año 2014 con USD \$25.600.233, y el más bajo para el año 2016.

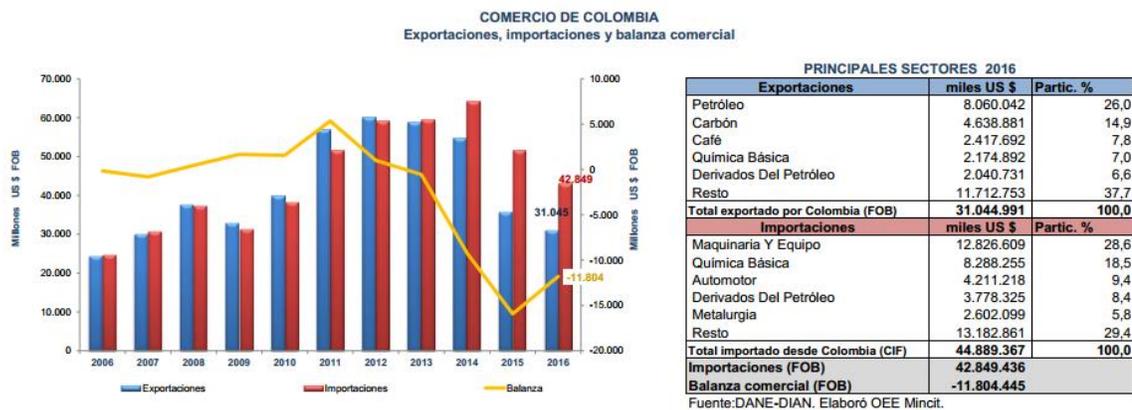


Ilustración 11. Comercio de Colombia. Exportaciones, importaciones y balanza comercial.

Fuente: Ministerio de comercio. Industria y turismo. [En línea] <

http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=82221&name=OEE-MAB-Informe_Economico_tercer_trimestre_2017.pdf&prefijo=file [Citado el 26 de Mayo de 2017]

Este panorama de apertura económica que refleja un índice negativo en la balanza comercial de USD -\$11.804.445 millones (con alta dependencia de comoditis) y una reciente desaceleración económica del país representa un desafío en términos de diversificación de la oferta de productos y servicios para un mercado global que permita reimpulsar la economía con el fin de aprovechar los acuerdos comerciales que tiene Colombia suscritos con diferentes países alrededor del mundo de los cuales 23 están vigentes, 2 suscritos y 2 en negociación.

Respecto al porcentaje de inflación el año 2016 cerró con 5,7%, siendo el segundo más alto desde el año 2009, sin embargo, en comparación con el año 2015 que fue de 6,8%, el más alto, la variación resulta ser positiva.

Por otra parte, la tasa de desempleo mantuvo la tendencia decreciente general que viene presentado en los últimos 10 años con un porcentaje del 9,2% que evidencia una variación, en este caso negativa, en comparación con el año 2015 que fue del 8,9%.

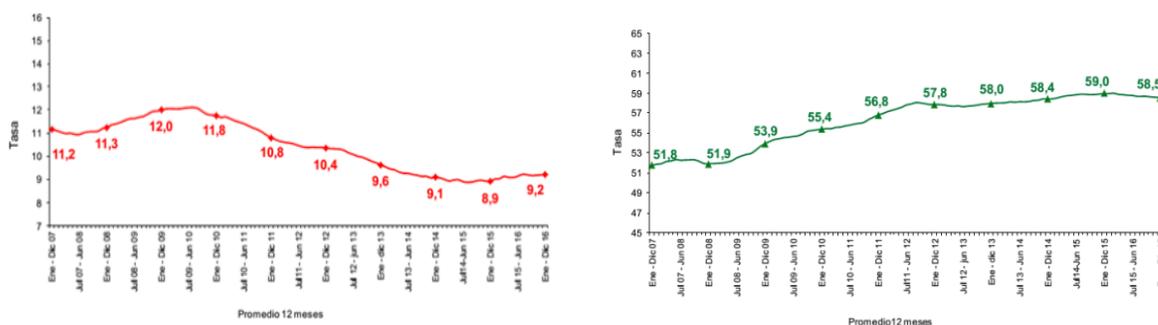


Ilustración 12. Tasa de desempleo y ocupación en Colombia.

Fuente: Ministerio de comercio, Industria y turismo. [En línea] <

http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=82221&name=OEE-MAB-Informe_Economico_tercer_trimestre_2017.pdf&prefijo=file [Citado el 26 de Mayo de 2017]

La tasa de ocupación mantiene, de igual manera, una tendencia creciente en los últimos años, para el año 2016 está cerrado con un 58,5%, en comparación con el 59% del año 2015, presenta una pequeña desaceleración de acuerdo a la variación porcentual. La actividad económica que concentro el mayor número de personas ocupadas fue la de comercio, hoteles y restaurantes con un 27,8%, entre tanto, de acuerdo a la población ocupada por composición empresarial se puede evidenciar que para el último trimestre del año 2016 el trabajador por cuenta propia fue el más relevante con un 43,6% de participación, seguido por el obrero o empleado particular con el 38,2%, entre estos dos grupos conforman el 81,8% del total nacional para este periodo.

Para el Valle del Cauca, la diversificación de su oferta exportadora dio cuenta de una tendencia positiva a pesar de los problemas de desaceleración económica a nivel nacional y de recesión económica a nivel latinoamericano, según el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE), monitoreado por el Banco de la República y la Universidad Javeriana de Cali, el departamento registro para el año 2016, en su primer trimestre, un crecimiento del 4,6%, un comportamiento notable en comparación con el porcentaje promedio nacional que fue de 2,5% para este primer trimestre. Conservando esta tendencia, el comportamiento económico del

Valle del Cauca para el segundo trimestre del año 2016 fue de 3,4%, mientras que el de Colombia fue de 2%⁹³.

Referente al comercio exterior las exportaciones a diciembre del 2016 alcanzaron USD \$1.882,1 millones, denotando un crecimiento al año 2015 que fue de USD \$1.825,4 millones. De acuerdo a los grupos de productos, para el año 2016, estuvo compuesto porcentualmente por productos Minero energéticos en un 12,8% y no minero energéticos en un 87,2%. Entre tanto, las importaciones para el año 2016 fueron de USD \$3.728,3 millones, reduciendo esta cifra en comparación con el año 2015 que fue de USD \$4.330,9 millones. Como efecto de estos comportamientos la balanza comercial para el Valle del Cauca es positiva, es decir, que es más lo que se exporta que lo que se importa a la región, para el año 2016 cerró con una cifra de USD -\$1.632,613.5.⁹⁴

El perfil económico del departamento analizado desde los indicadores de competitividad demuestra que el Valle del Cauca se mantiene como un referente a nivel nacional ocupando los primeros puestos en los estudios elaborados por CEPAL y el Consejo Privado de Competitividad, referente al Doing Business elaborado por el Banco Mundial, el reto es más evidente debido a que de los 23 puestos, el departamento ocupa el número 21, no obstante, respecto a las apertura de empresas se denota un potencial importante al ocupar el 4 puesto⁹⁵.

⁹³ Ministerio de industria y comercio. Perfiles regionales. [En línea] < http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16724/perfiles_economicos_por_departamentos > [Citado el 29 de Junio de 2017]

⁹⁴ Ministerio de comercio. Industria y turismo. Perfil económico del departamento del Valle del Cauca. [En línea] < http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77529&name=Perfil_departamento_Valle_del_Cauca.pdf&prefijo=file > [Citado el 13 de Junio de 2017]

⁹⁵ Ibíd.

Indicador	Variable	Ranking
Cepal	Puesto	6
32 departamentos	Capital humano	4
5 indicadores	Ciencia y tecnología	5
(CEPAL, 2015)	Fortaleza de la economía	6
	Gestión y finanzas públicas	11
	Infraestructura	5
Doing Business	Puesto	21
23 ciudades	Apertura de una empresa	4
4 indicadores	Obtención de permiso de construcción	16
(Banco Mundial, 2013)	Pago de impuestos	22
	Registro de propiedades	19
Consejo privado de competitividad	Puesto	5
25 departamentos	Condiciones básicas	5
3 dimensiones	Eficiencia	7
(Consejo privado de competitividad, 2015)	Sofisticación e innovación	3

Ilustración 13. Indicadores de competitividad del Valle del Cauca.

Fuente: Ministerio de comercio. Industria y turismo. Perfil económico del departamento del Valle del Cauca.

[En línea] <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77529&name=Perfil_departamento_Valle_del_Cauca.pdf&prefijo=file>

[Citado el 13 de Junio de 2017]

En este sentido, se puede corroborar que la creación de empresas en el Valle del Cauca fue una de las áreas más dinámicas del país, al mes de octubre del año 2016 se habían creado 23.614 unidades productivas, 1,6 veces el número de unidades creadas en departamentos como Santander o Cundinamarca y cerca de 2 veces las creadas en Atlántico⁹⁶.

De acuerdo a este panorama del entorno económico se puede vislumbrar un proceso de desaceleración de la economía, tanto a nivel latinoamericano como nacional, esto consecuencia de la alta dependencia en los ingresos de la región de comoditis como el petróleo y sus derivados y la caída de su precio internacional por barril que presentado en los últimos años. En contraste con esta situación, la economía Vallecaucana se fortalece debido a su capacidad de diversificación en la canasta exportadora, lo que le ha permitido crecer a un nivel mayor que el promedio nacional.

Análisis demográfico: de acuerdo al estudio sobre estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional, departamental y

⁹⁶ *Ibíd.*

municipal por sexo, grupos quinquenales de edad elaborado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), con base en el Censo general del 2005, para el año 2017 Colombia cuenta con aproximadamente 49.291.609 de habitantes, de los cuales 24.337.747 son hombres y son mujeres 24.953.862. Respecto a su distribución por edades y proyección al 2020 se establece de la siguiente manera:

Grupos de edad	2017			2018			2019			2020		
	Total	Hombres	Mujeres									
NACIONAL												
Total	49.291.609	24.337.747	24.953.862	49.834.240	24.605.796	25.228.444	50.374.478	24.873.329	25.601.149	50.911.747	25.138.964	25.772.783
0-4	4.348.076	2.225.023	2.123.053	4.359.358	2.231.050	2.128.308	4.367.826	2.235.794	2.132.032	4.373.565	2.239.292	2.134.273
5-9	4.270.908	2.184.229	2.086.679	4.280.527	2.189.328	2.091.199	4.290.373	2.194.413	2.095.960	4.298.770	2.198.748	2.100.022
10-14	4.256.204	2.175.150	2.081.054	4.252.711	2.173.872	2.078.839	4.252.922	2.174.523	2.078.399	4.255.643	2.176.423	2.079.220
15-19	4.299.236	2.194.279	2.104.957	4.279.637	2.184.400	2.095.237	4.264.866	2.177.761	2.087.105	4.254.234	2.173.341	2.080.893
20-24	4.307.133	2.201.266	2.105.867	4.299.104	2.194.912	2.104.192	4.287.040	2.186.495	2.100.545	4.274.906	2.178.299	2.096.607
25-29	4.083.624	2.080.552	2.003.072	4.138.652	2.110.684	2.027.968	4.183.803	2.134.511	2.049.292	4.216.692	2.151.355	2.065.337
30-34	3.676.508	1.824.409	1.852.099	3.750.017	1.873.924	1.876.093	3.822.631	1.922.357	1.900.274	3.891.467	1.966.814	1.924.653
35-39	3.318.380	1.613.457	1.704.923	3.369.633	1.639.402	1.730.231	3.424.448	1.669.248	1.755.200	3.485.871	1.705.526	1.780.345
40-44	2.961.657	1.429.577	1.532.080	3.027.900	1.463.783	1.564.117	3.096.815	1.498.944	1.597.871	3.160.456	1.531.091	1.629.365
45-49	2.856.190	1.363.549	1.492.641	2.834.721	1.354.753	1.479.968	2.824.243	1.351.607	1.472.636	2.833.416	1.358.061	1.475.355
50-54	2.773.926	1.318.127	1.455.799	2.804.044	1.331.190	1.472.854	2.821.248	1.338.411	1.482.837	2.825.074	1.339.882	1.485.192
55-59	2.386.809	1.125.784	1.261.025	2.466.980	1.163.904	1.303.076	2.539.388	1.198.169	1.341.219	2.600.875	1.226.758	1.374.117
60-64	1.876.548	878.207	998.341	1.954.304	912.157	1.042.147	2.033.070	946.907	1.086.163	2.112.198	982.386	1.129.812
65-69	1.420.127	658.313	761.814	1.477.875	683.495	794.380	1.539.018	709.997	829.021	1.604.139	737.936	866.203
70-74	1.013.539	459.560	553.979	1.061.933	480.229	581.704	1.110.984	500.982	610.002	1.160.128	521.566	638.562
75-79	711.175	308.208	402.967	722.987	313.226	409.761	738.885	319.974	418.911	763.428	330.117	433.311
80 Y MÁS	731.569	298.057	433.512	753.857	305.487	448.370	776.918	313.236	463.682	800.885	321.369	479.516

Tabla 9. Proyección nacional de población por edades.

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE. Estudio sobre estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad. Bogotá, D.C, 2013.

De acuerdo a la encuesta nacional de demografía y salud (ENDS)⁹⁷ la población afiliada al sistema general de seguridad social en salud, este informe evidencia que el 54,8% de los encuestados se encuentra afiliado a EPS de régimen contributivo, el 35, 9% a EPS subsidiada, 3,4% a través de otras afiliaciones y tan solo el 5,3% no se encuentra afiliada a ningún sistema de salud. Entre tanto, esta encuesta deja ver que entre los 13 y 49 años, por lo menos, 53,6% de las mujeres y 75% de los hombres se encuentran actualmente empleados.

⁹⁷ PROFAMILIA. Encuesta nacional de demografía y salud. [En línea] <<https://profamilia.org.co/investigaciones/ends/>> [Citado el 29 de Junio de 2017]

Por otra parte, el estudio elaborado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de los indicadores demográficos por departamentos⁹⁸, desde 1985 hasta 2020, revela una tendencia negativa que representa el interés de los padres por tener cada vez menos hijos, esto en términos de las tasas de natalidad desde el año 1995 que relevan los datos, donde por cada mil personas se presentan cada vez menos nacimientos, entre tanto, la tasa de mortalidad infantil presentan de igual manera una tendencia negativa que es coherente con el aumento en la esperanza de vida de los colombianos.

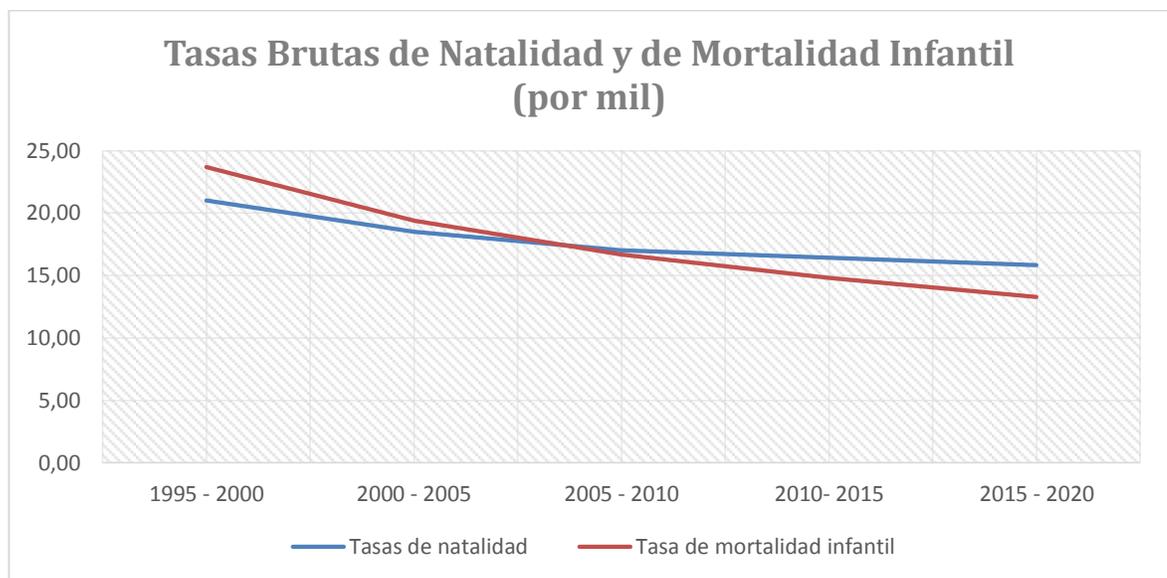


Ilustración 14. Tasa de natalidad y mortalidad infantil (por mil)
 Fuente: DANE. Series de población demografía por temas. [En línea] <
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion> >
 [Citado el 29 de Junio de 2017]

En síntesis, cada vez nacen menos niños en Colombia, pero a diferencia del año 1995, que es la línea base de las tendencias proyectadas, estos viven más y tienen una esperanza de vida mayor.

⁹⁸ DANE. Series de población demografía por temas. [En línea] <
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion> > [Citado el 29 de Junio de 2017]

Análisis tecnológico: De acuerdo al último boletín trimestral de las Tic del año 2016, al finalizar este año el número total de conexiones a internet banda ancha alcanzo los 15.306.066 accesos en el país, entre tanto, el nivel de penetración del internet banda ancha llego al 31,4%. Respecto a los estratos socio económicos el informe evidencia que los estratos 2 y 3 son los que más suscriptores tienen y a su vez, los de mayor variación.

Gráfico 4. SUSCRIPTORES A INTERNET FIJO DEDICADO DE BANDA ANCHA* POR ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS



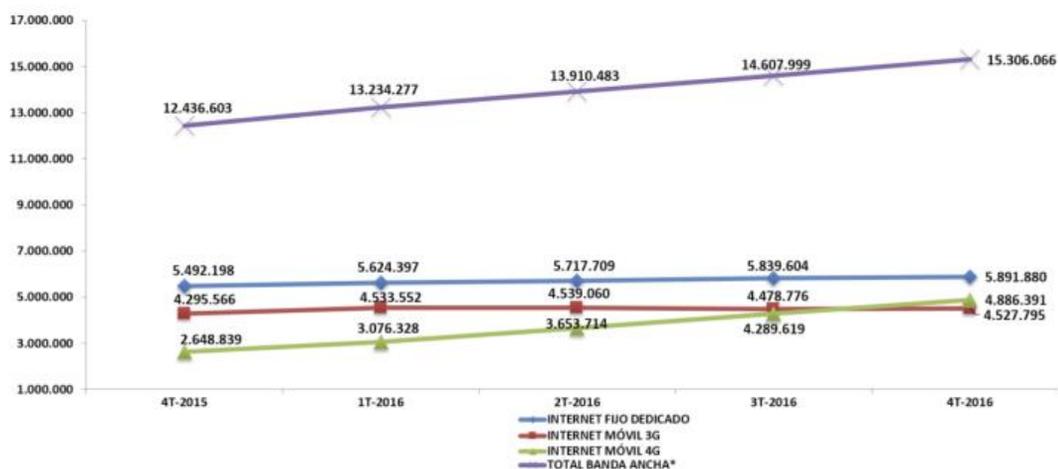
Fuente: Datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST – Colombia TIC.
Fecha de consulta: 21 de marzo del 2017.

Ilustración 15. Proyección nacional de población por edades.

Fuente: MINTIC. Boletín trimestral del sector TIC – cuarto trimestre del 2016 [En línea] <<http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-51235.html>> [Citado el 15 de Julio de 2017]

Con respecto al tipo de conexión, al finalizar el año 2016 se identificó que la mayor participación por tipo de acceso se concentra en las conexiones de internet móvil 3G y 4G, en conjunto, con una tendencia creciente de la 4G y decreciente de la cobertura 3G.

Gráfico 6. CONEXIONES DE BANDA ANCHA* POR TIPO DE ACCESO



Fuente: Datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST – Colombia TIC.
Fecha de consulta: 21 de marzo del 2017.

Ilustración 16. Proyección nacional de población por edades.

Fuente: MINTIC. Boletín trimestral del sector TIC – cuarto trimestre del 2016 [En línea] <<http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-51235.html>> [Citado el 15 de Julio de 2017]

A raíz de esta información se puede interpretar que respecto al acceso a internet, los estratos socio económicos 2 y 3 son los que más tienen suscripciones de este tipo, por otra parte, aunque el internet fijo dedicado aparentemente es el tipo de acceso que más participación tiene, la realidad es que al sumar el internet móvil 3G y 4G, se puede argumentar que los Colombianos hacen más uso de internet a través de dispositivos móviles.

En cuanto al comercio digital, la Bitácora Económica de FENALCO hace alusión al avance del e-commerce como un importante canal de distribución en nuestro país, de una encuesta realizada por esta entidad en agosto del año 2016 se halló que por lo menos 28% de los hogares había hecho la menos una compra virtual y destaca entre las fortalezas de este canal de distribución la mayor variedad de productos, la velocidad para encontrarlos, el contenido-información-comparación y ofertas y promociones por este medio.

Análisis político-legales: El aspecto más relevante de este aspecto a nivel nacional hace alusión a la reciente reforma tributaria aprobada por el congreso de la república, que afecta directamente todos los sectores económicos y comerciales del país.

Aprobada como la ley 1819 de diciembre del 2016 plantea entre sus puntos más álgidos el aumento de 3 puntos del IVA, al pasar del 16% al 19%, incluyendo millonarias multas y cárcel para los evasores, esto como respuesta de política económica a los 24 billones de pesos que dejó de percibir el estado colombiano tras la caída de los precios internacionales del petróleo desde agosto del 2014⁹⁹.

Por otra parte, recientemente la Corte Suprema de Justicia reconoció a través de una tutela el derecho que tienen los consumidores para acceder a la información sobre los productos que ingieren¹⁰⁰, y su repercusión para la salud, todo esto suscitado por un comercial educativo acerca del azúcar que tienen este tipo de bebidas y a favor del impuesto a las bebidas azucaradas. Sobre este tema, en el año 2016 las empresas de esta industria anunciaron medidas para desalentar el consumo de este tipo de bebidas, especialmente en la población infantil, Según la Cámara de la Industria de Bebidas de la Andi, *“el gremio productor de bebidas azucaradas firmó un pacto en el que se compromete a implementar un rotulado frontal en las bebidas para dar mayor información al consumidor, no dirigir publicidad a niños menores de 12 años, promover los estilos de vida activos y saludables, innovar y ampliar el portafolio”*.¹⁰¹

⁹⁹ EL TIEMPO. Reforma tributaria en Colombia. [En línea] <
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/reforma-tributaria-en-colombia-ya-es-ley-41985>
[Citado el 02 de Julio de 2017]

¹⁰⁰ EL ESPECTADOR. La pelea por saber que hay en una bebida azucarada. [En línea] <
<http://www.elespectador.com/noticias/judicial/la-pelea-por-saber-que-hay-en-una-bebida-azucarada-articulo-688931>> [Citado el 02 de Julio de 2017]

¹⁰¹ EL ESPECTADOR. El lio de las bebidas azucaradas. [En línea] <
<http://www.elespectador.com/opinion/editorial/el-lio-de-bebidas-azucaradas-articulo-634525>
[Citado el 02 de Julio de 2017]

Análisis socio cultural: De acuerdo a los estudios más recientes realizados por el conglomerado de medios, líder en información y medición global NIELSEN, en América Latina y Colombia se pueden destacar los siguientes hallazgos acerca del comportamiento e intereses de los consumidores actuales.

La creciente preocupación por el sobrepeso y la obesidad en América Latina ha obligado a los consumidores, fabricantes y al mismo gobierno a tomar medidas en esta tendencia de la revolución de los alimentos, donde la salud es la prioridad para los consumidores. De acuerdo a la investigación realizada por el grupo Nielsen¹⁰² 75% de los consumidores latinoamericanos modifica su dieta para cuidar su salud, 63% busca perder peso haciendo ejercicio, 80% selecciona activamente alimentos que los ayudan a prevenir problemas de salud y el 62% está dispuesto a pagar un mayor precio por productos que los apoyen en sus metas de salud.

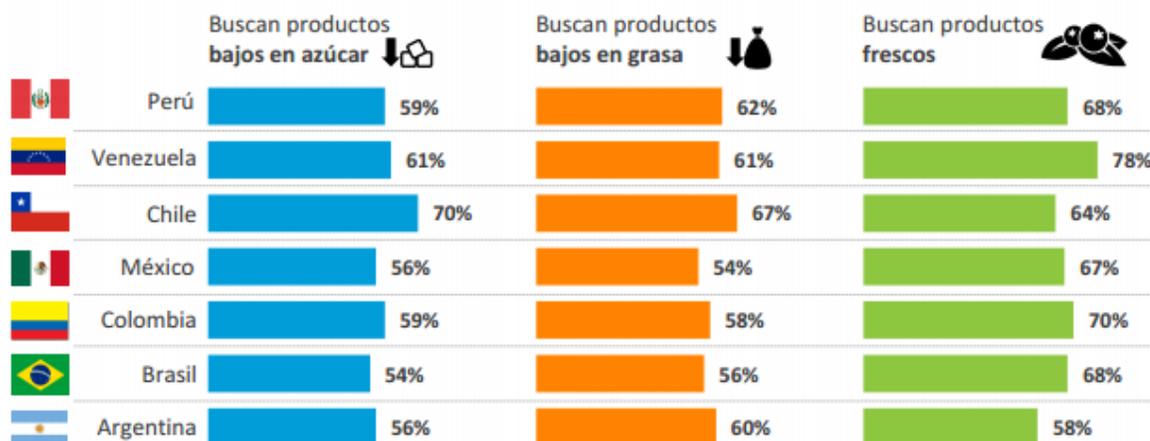


Ilustración 17. Tendencias de consumo en América Latina.
 Fuente: NIELSEN. La revolución de los alimentos en América Latina. [En línea] <
<http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html> > [Citado el 02 de Julio de 2017]

¹⁰² NIELSEN. La revolución de los alimentos en América Latina. [En línea] <
<http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html> > [Citado el 02 de Julio de 2017]

Entre tanto de los 250 millones de adultos latinoamericanos con sobrepeso, Brasil, México, Colombia y Argentina tienen las tasas de crecimiento más altas en los últimos años. Como consecuencia los consumidores están cada vez más preocupados por los problemas de salud derivados de esta tendencia y buscan alimentos más saludables.

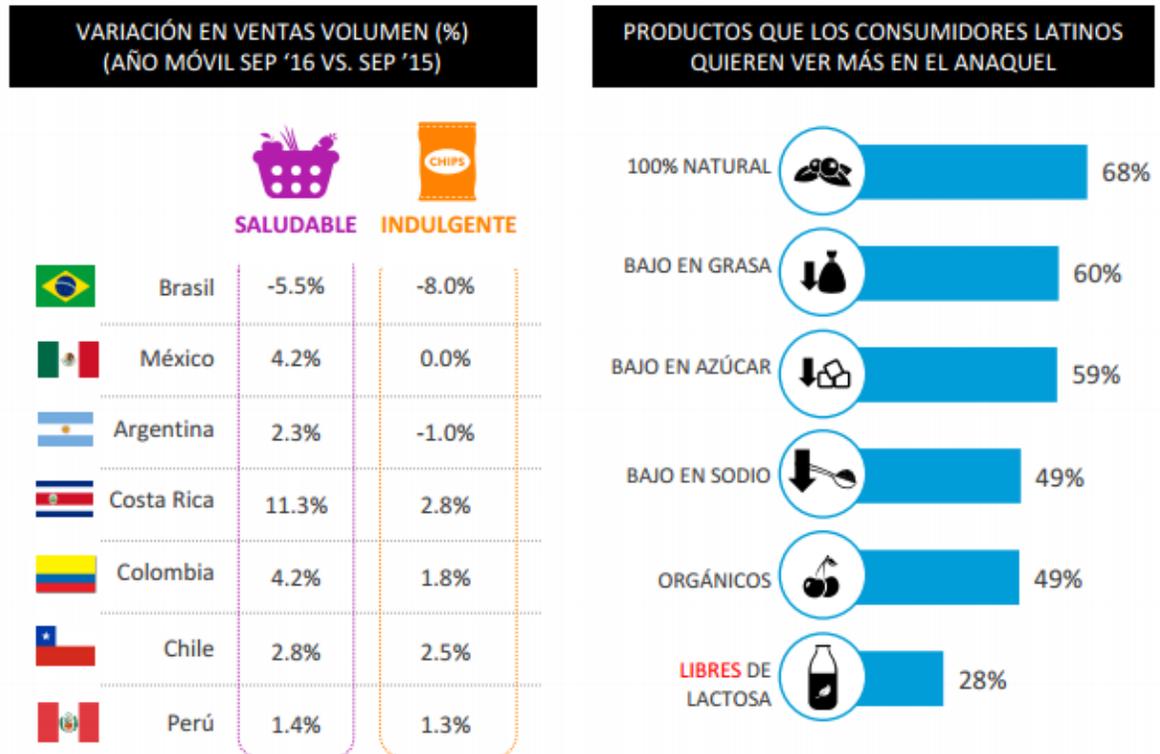


Ilustración 18. Tendencias de consumo en América Latina.

Fuente: NIELSEN. La revolución de los alimentos en américa latina. [En línea] <
<http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html> > [Citado el 02 de Julio de 2017]

El resultado de este comportamiento se ve reflejado en la relación entre el volumen de ventas y los intereses de los consumidores en la región.

Por otra parte, por lo menos 51% de los colombianos no pertenece a ningún programa de fidelización minorista como lo muestra el más reciente Estudio Global

sobre Programas de Lealtad Minorista¹⁰³, realizado por el grupo Nielsen, en el que se muestra que al menos el 76% de los colombianos coinciden en que estas iniciativas hacen que sea más probable que continúen comprando con un minorista.

Para un 83% de los consumidores colombianos un programa de fidelización minorista resulta más atractivo cuando se obtiene puntos y recompensas por las compras sin importar si las compras fueron realizadas por medios online o directamente en la tienda física. Entre los beneficios y recompensas con mayor valor se encuentran los reembolsos (56%), los descuentos en productos (47%) y los productos gratis (41%).

Análisis medio ambiente: En la conferencia de París sobre el clima, llevada a cabo en diciembre de 2015, fueron 195 países los que firmaron un acuerdo que establece medidas para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) con aplicación para el año 2020 cuando finaliza la vigencia del protocolo de Kioto. Colombia, quien hace parte de este “acuerdo de París”, tiene el compromiso de reducir la emisión de gases de efecto invernadero en un 20%¹⁰⁴. A pesar de que el 1 de junio de 2017 el presidente de Estados Unidos decide retirar esta nación del acuerdo, todos los demás países reiteraron su compromiso con el mismo aunque este país haya tomado tal decisión.

Desde el año 2010 donde el fenómeno de la niña tuvo una gran afectación en gran parte de territorio nacional, surge una preocupación especial por impulsar políticas sobre el cambio climático, para el mes de marzo del año 2017 se reportó que en lo transcurrido del año 28 de los 32 departamentos del país presentaron

¹⁰³ NIELSEN. 51% de los colombianos nos pertenece a ningún programa de fidelización. [En línea] <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2017/51-por-ciento-de-los-colombianos-no-pertenece-a-ningun-programa-de-fidelizacion-minorista.html> > [Citado el 02 de Julio de 2017]

¹⁰⁴ EL PAÍS. Acuerdo de París para el cambio climático. [En línea] <<http://www.elpais.com.co/medio-ambiente/acuerdo-de-paris-para-el-cambio-climatico-a-un-debate-de-ser-ratificado-en-colombia.html> > [Citado el 02 de Julio de 2017]

emergencias¹⁰⁵, algunos de ellos decretaron alertas rojas y tomaron medidas al respecto, siendo el departamento del Valle del Cauca uno de los más afectados con cerca de 624 familias afectadas en 15 de sus municipios¹⁰⁶. En consecuencia, las vías del país se vieron afectadas por desbordamientos, como el del río Cauca en la región vallecaucana, que junto a las consultas populares que han impedido la extracción de por lo menos 84.000 barriles de crudo¹⁰⁷ configuran parte del problema que emerge en la desaceleración económica actual.

En términos de la cultura del reciclaje en Colombia, el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible revela que el país actualmente cuenta con una tasa de reciclaje del 17% de residuos como papel, cartón, vidrios, metales y plásticos, sin embargo, a 2018 la meta establecida es alcanzar una tasa del 20%.

Entre tanto, reglamentada la resolución 668 de 2016 que regula el uso de bolsas plásticas en Colombia, este ministerio promueve la campaña *“Reembólsale al planeta”* como una estrategia de educación, prevención, reutilización y reciclaje. *“De acuerdo con datos generados por las grandes superficies, como es el caso del Grupo Éxito, el día 29 de abril se disminuyó en un 11% el uso de bolsas plásticas que normalmente se utilizan en un día comercial en sus 576 almacenes en el país, mientras que Homecenter dejó de usar cerca de 50 mil bolsas durante la jornada. Finalmente, fueron entregadas más de 40 mil bolsas ecológicas y según*

¹⁰⁵EL TIEMPO. Emergencias por el invierno en Colombia. [En línea] < <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/emergencias-por-el-invierno-en-colombia-88198>> [Citado el 02 de Julio de 2017]

¹⁰⁶EL COLOMBIANO. Temporada invernal tiene a 12 departamentos en alerta. [En línea] < <http://www.elcolombiano.com/colombia/temporada-invernal-tiene-a-12-departamentos-en-alerta-roja-CN6528343>> [Citado el 02 de Julio de 2017]

¹⁰⁷EL ESPECTADOR. Tiembla la industria petrolera. [En línea] < <http://www.elespectador.com/economia/tiembla-la-industria-petrolera-colombia-se-queda-sin-reservas-de-hidrocarburos-articulo-697033>> [Citado el 02 de Julio de 2017]

ASOCARS, cerca de 28 mil bolsas plásticas fueron recogidas para ser recicladas”¹⁰⁸.

6.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICRO ENTORNO (SECTOR)

6.3.1. Diamante competitivo Nacional

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: La estructura de las grandes cadenas de comidas rápidas a nivel nacional está dominada por grandes grupos corporativos que a través de franquicias han logrado consolidar un oligopolio donde las adquisiciones y fusiones hacen parte de la dinámica del sector.

Según un estudio de la empresa Euromonitor Internacional, la empresa McDonald’s es la marca líder en el nicho de hamburguesas, con más de 2.100 restaurantes en la región y casi un 10% de participación, mientras su competidor más cercano solo tiene el 3%¹⁰⁹. Este negocio de restaurantes de comidas rápidas represento alrededor de 65.000 millones de dólares en 2016. El principal operador de estas franquicias en América Latina es Arcos Dorados.

Su más reciente estrategia en Colombia se centra en dinamización del mercado con los ClubHouse, un espacio donde vende sus productos con ingredientes especialmente seleccionados, reforzando así una oferta de productos Premium para los amantes de la comida gourmet.

¹⁰⁸ MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Tasa de reciclaje de Colombia. [En línea] < <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2291-a-2018-colombia-tendra-una-tasa-de-reciclaje-del-20>> [Citado el 02 de Julio de 2017]

¹⁰⁹ ANDACOL. Así es el mercado de comidas rápidas en Latinoamérica. [En línea] < <http://www.andacol.com/index.php/noticias-anda-col/comunicados/1179-asi-es-el-mercado-de-comidas-rapidas-en-latinoamerica> > [Citado el 17 de Julio de 2017]

Entre tanto, otra de las estrategias que implementa la marca líder del sector en sus centros de postres, al respecto Héctor Orozco, director de operaciones de la firma en Colombia menciona que *“al lanzamiento de ClubHouse, la nueva hamburguesa de McDonald’s, que está disponible desde ayer en los más de 80 restaurantes que tiene le marca norteamericana, se le suma un nuevo plan de expansión: la apertura de más centros de postres este año”*¹¹⁰.

En Colombia McDonald’s cuenta con 80 restaurantes en el país, distribuidos en 14 ciudades. También cuentan con 140 centros de postres y 20 puntos de café, conocidos como McCafé. Y, en cuanto a nuevos productos, la marca lanzará al mercado en las próximas semanas un nuevo sabor de su tradicional helado McFlurry: pie de limón.

Los grupos corporativos y grandes competidores a nivel nacional son Nutresa y Crepes & Waffles, que son los líderes indiscutidos, y otros extranjeros de músculo fuerte son Arcos Dorados (McDonald’s), Alsea (México) y Mesoamérica (Costa Rica), este último dueño de la cadena Oma¹¹¹.

Recientemente la dinámica de estas grandes empresas se ha visto sacudida por nuevas integraciones y adquisiciones de empresas líderes a nivel nacional, al respecto, tras la fusión *“entre el Grupo Conboca, que es la holding, entre otras marcas, de Kokoriko, Palos de Mogueer y Helados Mimo’s, y la empresa Inmaculada Guadalupe y Amigos en Compañía (propietaria de Andrés Carne de Res), esta sube de 2,9 al 8,5 por ciento su participación de mercado, y pasa del*

¹¹⁰ MÁS FRANQUICIAS. Mc donalds abrirá más centros de postres en Colombia. [En línea] < <http://www.masfranquicias.com/mcdonalds-abrira-mas-centros-de-postres-en-colombia/>> [Citado el 17 de Julio de 2017]

¹¹¹ EL TIEMPO. Últimos cambios en los negocios de comidas en Colombia. [En línea] < <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/ultimos-cambios-en-los-negocios-de-comidas-en-colombia-76940> [Citado el 17 de Julio de 2017]

*puesto 7 al 3 del ranquin*¹¹², tan solo por detrás de los dos grupos corporativos líderes a nivel nacional (Nutresa y Crepes & Waffles).

Por otra parte aunque el sector se ha caracterizado por movidas constantes, una de las grandes adquisiciones la hizo el Grupo Nutresa en el año 2005, (dueño de marcas como Colcafé, Noel y Pastas Doria), que adquirió por unos 740.000 millones de pesos a la línea de restaurantes de comidas rápidas El Corral, como una respuesta a la tendencia de los consumidores colombianos de dedicar gran parte de sus gastos a comer fuera de casa. Nutresa es igualmente dueña desde el año 2013 del 30% del 30 por ciento de Starbucks Colombia y se alió con Alsea, que tiene el 70 por ciento restante del negocio

Condiciones de la demanda: Uno de los grandes retos que tiene este sector de cadenas de restaurantes de comidas rápidas es la necesidad de ofrecer buenos precios *“según indica la más reciente encuesta de la consultora Nielsen– el 77 por ciento de los colombianos encuestados por internet respondió que ha cambiado sus hábitos de consumo para ahorrar, y el 46 por ciento redujo el gasto en comida fuera de casa”*¹¹³.

Las grandes marcas se han tenido que ajustar a las nuevas tendencias y exigencias de los consumidores, por ejemplo, un servicio rápido y amable, infraestructuras modernas y mercadeo en todas las redes sociales.¹¹⁴ *“El nuevo mapa de tendencias muestra, por ejemplo, que cada vez más consumidores prefieren frutas y hortalizas frescas en su dieta alimenticia y mejor si son orgánicas. Un estudio de Euromonitor confirma que el mercado mundial de alimentos orgánicos está creciendo y genera cada día nuevas oportunidades: solo*

¹¹² *Ibíd.*

¹¹³ *Ibíd.*

¹¹⁴ DINERO. El negocio de la comida rápida en Colombia. [En línea] < <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-negocio-de-la-comida-rapida-en-colombia/240022> > [Citado el 17 de Julio de 2017]

el año pasado este nicho alcanzó los US\$32.153 millones. Las bebidas orgánicas no se quedan atrás: pese a su reciente desarrollo, el año pasado vendieron US\$3.972 millones”¹¹⁵.

De acuerdo al portal Dinero “*no es extraño que cadenas de gran talante hoy se encarguen de tropicalizar algunos platos de su menú, para adaptarse al gusto particular de los clientes del país, quienes ahora valoran la opción de poder elegir los ingredientes, las salsas, las carnes, el tipo de panes recién horneados, las verduras y hasta tener el placer de ver preparar su receta –en un abrir y cerrar de ojos– y a las sugerencias de su paladar”¹¹⁶.*

Los consumidores colombianos, de acuerdo a este mismo portal, le han dado un lugar preferencial al sector de las comidas rápidas, y esperan de estas cadenas precios asequibles, fácil acceso a los establecimientos y a los productos, la agilidad en el servicio, procesos estandarizados para ofrecer sus menús, alimentos prácticos para consumir e infraestructuras modernas, bien diseñadas y cómodas.

Sectores conexos y de apoyo: Los grandes grupos que dominan el sector de las comidas rápidas han posibilitado la integración de sus cadenas mediante diferentes estrategias de mercadeo, por ejemplo, el grupo Nutresa, a través de Starbucks provee de café y otros insumos al Corral, aprovechando de esta manera su estrategia de integración vertical.

¹¹⁵ DINERO. Las nuevas tendencias de los consumidores en el mundo. [En línea] <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/las-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-en-el-mundo/221900>> [Citado el 17 de Julio de 2017]

¹¹⁶ DINERO. Op. Cit.

En este sentido el negocio se ha diversificado apostándole a una estrategia multi marca, *“es así como a la hamburguesa, la carne a la parrilla o el pollo se suman los postres, la cerveza, la pizza, el pan y los helados”*¹¹⁷.

De esta manera, Alsea, de México, integra sus cadenas de franquicias de Domino's, Archie's y algunos Burger King. Mesoamérica, de Costa Rica, integra sus marcas Oma, y su reciente adquisición, el grupo Frayco, que incluye las marcas Presto, Tacos & Bar-BQ y BBQ.

Entre tanto, los competidores o empresas locales tienen solo una o máximo tres marcas en su oferta de productos, como el caso de Crepes & Waffles.

Factores de la oferta: Uno de los aspectos más atractivos del sector, y que ha posibilitado una mejor oferta y mayor cobertura del mercado, ha sido la estrategia de franquicias, de acuerdo con, Luis Felipe Jaramillo, miembro de la junta directiva de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), el gran auge de este sector se da porque mientras 80% de los emprendimientos mueren en su primer año, 70% de las franquicias que se adquieren en el país sobreviven más de cinco años, y ante las dificultades para emprender esta propuesta se convierte en una alternativa viable al tener una marca ya respaldada en el mercado¹¹⁸.

Esto se suma a que varias marcas de cafeterías y comidas amplían sus operaciones o llegan al territorio nacional en búsqueda de una mejor cuota de mercado. La cadena Tostao Café & Pan planea instalar 130 establecimientos, y así completar 230, siendo el precio su principal factor competitivo. Otras marcas llegan al país como la firma norteamericana de alitas de pollo Wing Stop, la española Pick a Pizza, la panameña Nacionsushi (comida asiática); y la cadena de

¹¹⁷ EL TIEMPO. Op. Cit.

¹¹⁸ DINERO. Op. Cit.

pastelerías Vait (también de España) apuestan por traer sus marcas a Colombia, a través de franquicias¹¹⁹.

Este escenario deja entrever una amplia oferta de productos y servicios diferenciados en el sector de las comidas rápidas a nivel nacional, tanto de cadenas nacionales como internacionales ampliando la cobertura de su mercado a través de franquicias.

Por otra parte, Francisco Staton, director general de Mc'Donalds Colombia, hace la siguiente referencia al ser cuestionado acerca del alza en los precios de los alimentos de la canasta familiar colombiana *“Si bien parte de nuestra canasta es importada, 19 de 23 de nuestros proveedores principales son locales. Para nosotros, lo complicado es que para los colombianos el alza de los productos importados los ha dejado con un poquito menos de plata en el bolsillo. Esto nos obliga a ver cómo podemos hacer para que nuestra oferta siga siendo atractiva”*.¹²⁰

6.3.2. Cinco Fuerza de Porter

Poder de negociación de los Compradores o Clientes: Frente al panorama descrito y la gran variedad en la oferta de productos de estas cadenas que hay en el sector, los clientes tienen la capacidad de imponer precios y condiciones de venta, por ende, su poder de negociación es alto.

¹¹⁹ EL TIEMPO. Op. Cit.

¹²⁰ PORTAFOLIO. Mc donalds abrirá locales en Colombia. [En línea] <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mc-donald-s-abrira-locales-colombia-491720>> [Citado el 17 de Julio de 2017]

Sin embargo, para el caso de las comidas rápidas, saludables y creativas el nicho al que apuesta la propuesta de valor permite segmentar claramente estos compradores o clientes y determinar cuáles son los factores claves de éxito frente a la oferta de la competencia, en este sentido, la estrategia de comercialización a implementar debe aprovechar la diferenciación y personalización de los productos debido a que estas grandes cadenas y franquicias basan su oferta en productos estandarizados o estrategias multi marca.

Otro de los factores que fortalece el poder de negociación de los compradores es la capacidad que tienen los clientes de integrarse hacia atrás, esto quiere decir que con suficiente tiempo tendría la posibilidad de hacer su propia comida rápida en casa, de nuevo, frente a esta posibilidad se remarca la importancia de crear valor en el producto a través de los beneficios que tiene el servicio y el atractivo visual y ergonómico de las cajas customizadas con los personajes que influyen la decisión de compra de los compradores.

Rivalidad entre los competidores: Se puede argumentar una amplia variedad y oferta de productos en este sector, sin embargo, las cadenas más importantes a nivel nacional hacen parte de grupos corporativos multinacionales, en este sentido, la rivalidad entre los competidores es media y la estrategia más común, en términos de competencia y apertura de sus mercados, se da a través de las franquicias.

La primera red de franquicias que llegó a Colombia fue Burger King en el año 1980, desde ahí se ha disparado esta tendencia. Según Luis Felipe Jaramillo, miembro de la junta directiva de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), en una entrevista en el portal Dinero afirma que *“hoy Colombia ocupa la cuarta posición de las franquicias en Latinoamérica, las cuales generan 40.000 empleos directos. En el tema de comidas rápidas, el país cuenta con 140*

*marcas, de las cuales 50 son nacionales y 90 extranjeras, y las de mayor participación provienen de Estados Unidos, España, México y Brasil*¹²¹.

Casos como los de Taconazo, de Medellín, que en el lapso de año y medio ya tiene 50 franquicias; de Boquitezo de Cali, que a la vuelta de dos años cuenta con 90 en el Valle; y de Butacos, que ostenta 20, son ejemplos de que esta es la principal estrategia de expansión que aplican estas cadenas para competir en el mercado nacional.

Por otra parte, no todas las empresas del sector hacen parte de grandes grupos corporativos o franquicias, algunas de ellas son microempresas o negocios informales que actúan como fuertes competidores regionales y locales, más aun en la región vallecaucana donde de los 42 municipios, están grandes cadenas y franquicias optan preferiblemente por acudir a las ciudades más pobladas del departamento como Cali, Palmira o Tuluá.

Según lo expuesto, la rivalidad entre las empresas líderes del sector se da a través del modelo de franquicias, por ende, en la medida que Croks enfrente su etapa de crecimiento y maduración se verá expuesta a este tipo de competencia, por lo pronto, y en la etapa de desarrollo de la idea, su principal competencia serán las microempresas del sector, la competencia informal y algunas de las franquicias que se encuentran en la zona centro del departamento del valle del cauca.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: El principal aspecto que se debe tener en cuenta en este sentido son las barreras de entrada, que más allá de los aspectos legales y el apalancamiento a través de capital financiero, no presenta mayores barreras en términos de tecnología o algún conocimiento especializado

¹²¹ DINERO. Op. Cit.

para que una nueva empresa ingrese al sector, por ende, la amenaza de nuevos competidores es alta y hace parte de la dinámica comercial del mismo.

En este sentido, otro aspecto a tener en cuenta es la capacidad de las empresas que han perdurado y posicionado sus marcas a través de la negociación con los proveedores o los canales de distribución que les permiten aprovechar la economía de escala, en el contexto de las micro y pequeñas empresa, y de integración vertical, en el contexto de las grandes empresas.

La inversión de capital no es un factor determinante como en otros sectores, y priman otros aspectos como la diferenciación, las estrategias en torno al producto, el precio, la plaza, la promoción, la comunicación y el acceso a los canales de distribución adecuados.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: La principal dificultad de las grandes cadenas ha sido la inestabilidad en el precio del dólar, por lo que muchas de estas han optado por negociar con proveedores nacionales¹²², entre tanto, las tasas de inflación que repercuten en los precios de los productos básicos de la canasta familiar, a pesar de aumentar su tendencia para el año 2015, presenta un comportamiento decreciente a nivel general y recupera terreno culminando el año 2016, sin contar con la reforma tributaria que impactaría este aspecto en el balance final del año 2017.

Al respecto *“el responsable de los negocios de la compañía mexicana Alsea en Colombia –operadora entre otras marcas de Burger King y Archie’s– Rodrigo Riveroll Otero, dijo recientemente que aunque los costos de los arriendos y el*

¹²² EL TIEMPO. Menús típicos y saludables impulsan ventas de cadenas de hamburguesas [En línea] < <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16556197>> [Citado el 17 de Julio de 2017]

dólar se han convertido en fuertes barreras competitivas en el sector de comidas, la colombianización de parte de procesos de los restaurantes, la mayor eficiencia y el aumento de contratos con los proveedores locales les permitieron arrojar en el 2015 un crecimiento de 25 por ciento en ingresos respecto al 2014”¹²³.

La cantidad de proveedores nacionales para el sector es alto, desde las salsamentarías, los supermercados de cadena, hasta grandes empresas como bimbo, o fruco (que hace parte de Unilever)¹²⁴, tienen canales de acceso y negociación para cualquier empresa que requiera de sus materias primas en el sector alimenticio, en efecto, su poder de negociación es medio y no representa una amenaza en términos de acceso a alguno de estos productos a nivel nacional en la medida que los precios básicos de la canasta familiar y la economía del país sea estable.

Amenaza de productos sustitutos: Para este sector la principal amenaza de productos sustitutos son aquellos que son saludables, no obstante, las grandes cadenas han aprovechado esta tendencia como una forma de diversificar su menú y ampliar la oferta a otros segmentos, Rafael España, director económico de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) dijo que no es extraño que cadenas como es el caso de McDonald’s, Kokoriko, Subway permitan considerar una oferta alternativa saludable, y agrega que esto se da *“gracias a una tendencia que cada vez se encuentra tomando más fuerza a escala local, la ‘fitness’, la cual dice ha sido adquirida a través de experiencias que llegan de otros países, como por ejemplo de México y Estados Unidos, incluso, se atreve a agregar que también se da por la incursión de nuevos consumidores, como los ‘millennials’”¹²⁵.*

¹²³ *Ibíd.*

¹²⁴ REVISTA LA BARRA. Nuevos insumos para la comida rápida [En línea] < <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2014/edicion-70/especial-16/los-nuevos-insumos-para-la-comida-rapida.htm> > [Citado el 17 de Julio de 2017]

¹²⁵ EL TIEMPO. Op. Cit.

En este sentido la propensión del comprador a sustituir la oferta se ve diezmada al encontrar una variedad saludable a la comida rápida tradicional, como una facilidad para el comprador que sigue esta tendencia para no dejar de consumir en la cadena alimenticia de su preferencia.

Otro aspecto a tener en cuenta en este análisis de los productos sustitutos es el sector informal de este mercado, aquel donde se percibe un nivel de diferenciación basado en los costos de los productos y la relativa facilidad con que se consiguen, para lo cual las estrategias de promoción y nivel de servicio al cliente en la oferta de Croks debe ser capaz de mitigar los efectos de este fenómeno.

6.4. ANALISIS DE MATRICES DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

6.4.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)					
#	Factores Determinantes de Éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
	Oportunidades				2,09
1	Económica	Apertura económica a través de 23 acuerdos y tratados comerciales suscritos a nivel internacional	4%	3	0,12
2	Económica	Tendencia decreciente de la tasa de desempleo a nivel nacional en los últimos 10 años	4%	3	0,12
3	Económica	Diversificación de la canasta exportadora del Valle del Cauca	7%	3	0,21

4	Económica	Cuarto puesto a nivel nacional en el indicador de apertura de una empresa (Doing Business) para el año 2016	12%	4	0,48
5	Tecnológica	Tendencia creciente del acceso a internet a través de conexiones móviles 4G	6%	4	0,24
6	Tecnológica	Avance del E-commerce como canal de distribución a nivel nacional	8%	4	0,32
7	Socio Cultural	Creciente preocupación de los consumidores latinoamericanos por el cuidado de su salud frente a aspectos como el sobrepeso y la obesidad	15%	4	0,6
Amenazas					0,84
1	Demográfica	Tendencia decreciente de la conformación de hogares con mujeres casadas desde el año 1990 al 2015	4%	1	0,04
2	Económica	Tendencia creciente de la tasa de inflación nacional	9%	2	0,18
3	Económica	Desaceleración económica del PIB a nivel nacional para el año 2016 en comparación con el 2015	11%	2	0,22
4	Económica	Últimos puestos en los indicadores de obtención de permisos de construcción, pago de impuesto y registro de propiedades (Doing Business) para el año 2016	8%	2	0,16
5	Político / Legal	Aumento de 3 puntos del IVA con la ley 1819 de 2016 que reglamenta una reforma tributaria a nivel nacional	12%	2	0,24
Total			100%		2,93

Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor donde (1) Respuesta Mala, (2) Respuesta Buena, (3) Respuesta Superior a la Media, (4) Respuesta Superior

Tabla 10. Matriz de evaluación de los factores externos
Fuente: Elaboración Propia

6.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)				
#		Peso	Calificación	Peso ponderado
Fuerzas				2,09
1	Propuesta de valor y concepto del servicio	10%	4	0,4
2	Producto estrella o personaje insignia	9%	4	0,36
3	Menú infantil saludable y creativo	11%	4	0,44
4	Obsequio en menú infantil	5%	3	0,15
5	Servicios adicionales	5%	3	0,15
6	Conocimiento en administración de empresas y diseño gráfico del equipo de trabajo	8%	4	0,32
7	Ambiente confortable y visualmente atractivo	9%	3	0,27
Debilidades				0,52
1	Cuota de participación del mercado	7%	1	0,07
2	Reputación y reconocimiento de la marca	5%	2	0,1
3	Apalancamiento y financiamiento	9%	1	0,09

4	Costos de producción	4%	2	0,08
5	Experiencia en el sector	9%	1	0,09
6	Opciones para la ubicación física limitadas	9%	1	0,09
Total		100%		2,61

Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor donde (1) Debilidad Grave, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Mayor

Tabla 11. Matriz de evaluación de los factores internos.
Fuente: elaboración propia

6.4.3. Totales ponderados y representación grafica

Y	X	Burbuja
EFI	EFE	
2,61	2,93	2,77

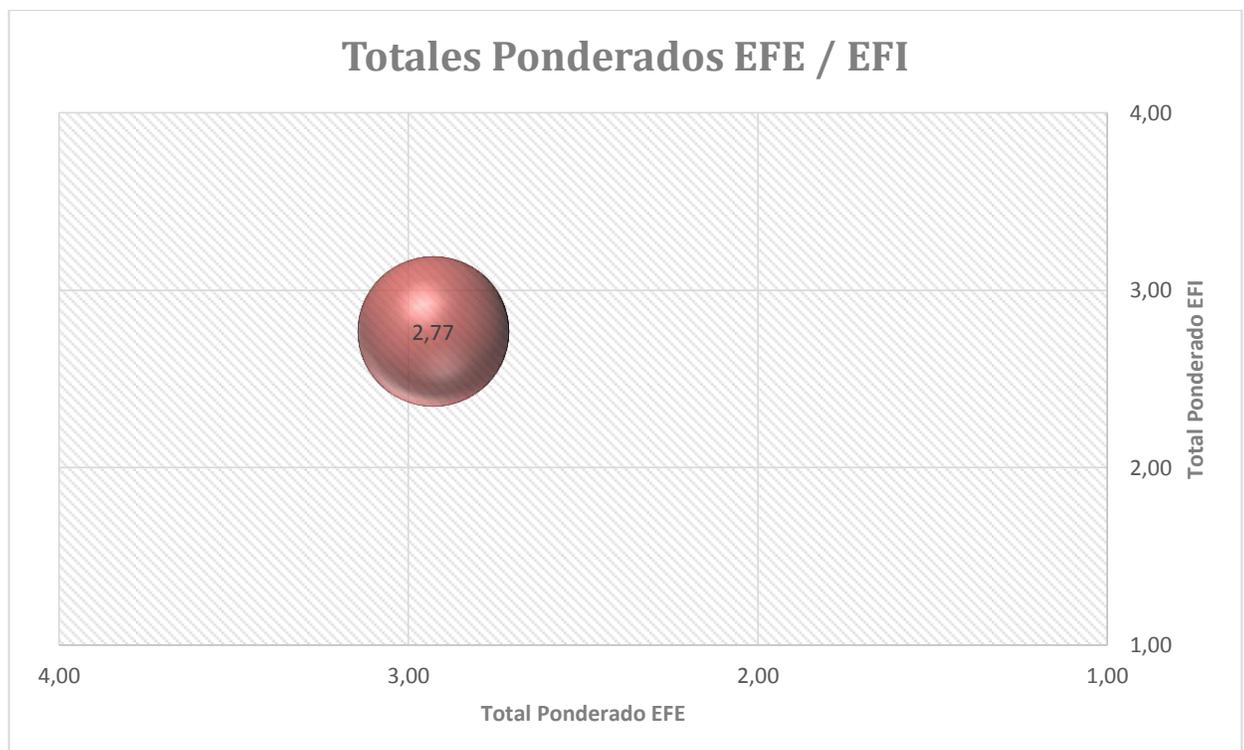


Tabla 12.. Totales ponderados EFE y EFI
Fuente: elaboración propia

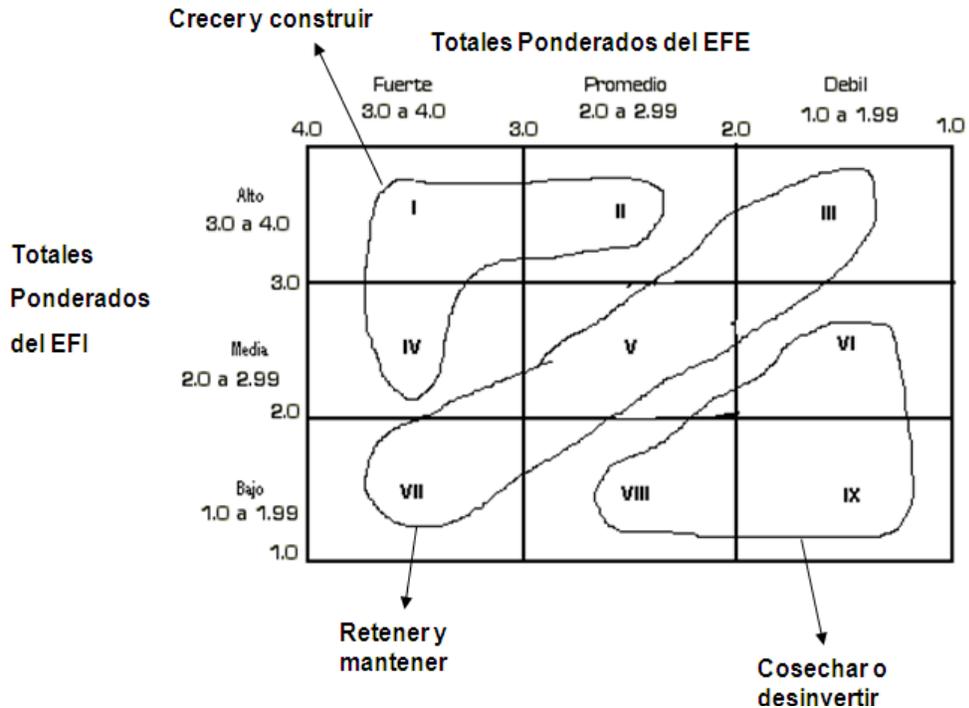


Ilustración 19. Interpretación de totales ponderados EFE y EFI
Fuente: Herramientas para el análisis del contexto. . [En línea] <<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>> [Citado el 29 de Agosto de 2017]

El eje X que representa la Evaluación de los Factores Externos (EFE) se puede decir que la organización responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, ya que con un total ponderado de 2,93 la calificación está por encima de la media y cercana a una posición fuerte.

Por otra parte, el eje Y que representa la Evaluación de los Factores Internos (EFI), deja entrever con un resultado ponderado de 2,61 que la respuesta de la organización respecto a las Fortalezas y Debilidades que tiene se encuentra en una posición media.

Para interpretar los resultados se deben considerar las siguientes decisiones estratégicas a tomarse de acuerdo a la ubicación de la esfera en el gráfico:

- ✓ Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y construir
- ✓ Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: Retener y mantener
- ✓ Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VII, VIII o IX: Cosechar o desinvertir

Para este caso la matriz está ubicada entre los cuadrantes II, IV y V, siendo en este último donde se encuentra en mayor proporción, es decir, que la organización debe tomar una posición de retener y mantener. En este sentido, la estrategia a utilizar sería una mayor penetración en el mercado.

6.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

6.5.1. Identificación de la competencia

De acuerdo al sistema en línea Compite 360, que contiene información acerca de las empresas legalmente constituidas en las diferentes cámaras de comercio a nivel nacional, de las 360.054 empresas registradas, 128.202 pertenecen al Valle del Cauca, de estas 3.950 se encuentran en el municipio de Guadalajara de Buga, 489 hacen parte del sector de alojamiento y servicios de comida, y por lo menos 406 comparten el mismo la misma actividad económica y código CIIU al hacer parte del sub sector de actividades de servicio de comidas y bebidas¹²⁶.

De acuerdo al análisis de este sub sector se pueden identificar los siguientes competidores directos e indirectos a nivel local, regional y nacional:

Competidores Locales

¹²⁶ COMPITE 360. [En línea] < http://www.compite360.com/compitehtml5/sitio/adn_g/> [Citado el 29 de Agosto de 2017]

✓ **Competidores directos**

1) Frisby¹²⁷: Esta cadena está posicionada a nivel nacional como la numero uno de pollo apanado en el país, cuenta con casi 200 puntos de venta en 35 cabeceras municipales. Su eslogan es “nadie lo hace como Frisby lo hace”. Su línea de productos para niños se denomina Frisby Kids.

Actualmente se encuentra ubicado en la plazoleta de comidas del centro comercial Buga plaza, el local numero 44A, sus horarios de atención son de lunes a domingo de 11:00 am a 10:00 pm y tiene servicio a domicilio los días lunes de 11:00 am a 9:30 pm.

El menú infantil de Frisby Kids está compuesto por:

- ✓ **Nuggets:** 4 nuggets de pechuga apanada, 1 acompañamiento de elección, 1 golosina, 1 bebida gaseosa y 1 juguete. Su valor es de \$14.500.
- ✓ **Muslo:** 1 muslo apanado, 1 acompañamiento de elección, 1 golosina, 1 bebida gaseosa y 1 juguete. Su valor es de \$14.500.

En su menú infantil pueden coleccionar 4 motivos espaciales, cada uno incluido en el menú infantil, son embargo, también puede ser adquirido por cualquier compra en el establecimiento más \$7.500. Esta campaña está por 8 meses, desde febrero hasta octubre del 2016, su campaña anterior era de monstruos planetarios

Otro de sus servicios son las fiestas infantiles, que incluye las tarjetas de invitación, un salón adecuado para la celebración, la presentación del personaje, recreacionistas, y otros servicios adicionales como pintu caritas, crestas Frisby, manillas fluorescentes, rifa de un detalle entre los niños, juego de mesa durante el

¹²⁷ FRISBY. [En línea] < <http://bugaplaza.com/frisby/>> [Citado el 29 de Agosto de 2017]

evento, globos de colores para cada niño, 1 bola de helado para cada niño, trucos de magia, globoflexia, títeres y baile guiado. Se puede seleccionar entre las dos opciones que ofrece su menú, nuggets o muslos y al festejado se le entrega una insignia o banda especial, un diploma Frisby y una cuponera para consumir en todo el año¹²⁸.

No es una empresa dedicada exclusivamente a este segmento y entre otras variedades de su menú se encuentran el pollo apanado o bbq, los combos, las frisdelicias, la línea liviana, los acompañamientos y las bebidas. Cuenta con una página en Facebook con 254.829 seguidores.

2) Ármalo a tu gusto: Establecimiento de comidas rápidas de la ciudad de Guadalajara de Buga ubicado en la Calle 1 # 10 - 38, una zona comercial, aledaña a discotecas y estaciones de servicio de gasolina, no cuenta con otras sucursales de venta. Su horario de atención es de 5:30 pm a 2:30 am, los fines de semana, entre semana es de 5:30 a 12:00 am, cuenta además con servicio a domicilio.

Entre su línea de productos ofrece:

- ✓ **Hotdog`s:** sencillos \$7.500 y especiales \$8.500.
- ✓ **Hamburguesas:** sencilla \$8.000 y especial \$9.000.
- ✓ **Maicitos:** sencillos \$7.000 y especiales \$8.000.
- ✓ **Sándwich en pan árabe:** sencillo \$7.000 y especial \$9.000.

En bebidas ofrece:

- ✓ **Smoothies:**¹²⁹ en agua a \$7.000 y en leche a \$8.000.

¹²⁸ FRISBY. [En línea] < <https://frisby.com.co/compania/fiestas-infantiles> [Citado el 29 de Agosto de 2017]

¹²⁹ Hace referencia a un batido de frutas.

- ✓ **Limonadas:** normal a \$3.500 y cerezada a \$4.500.
- ✓ **Jugos naturales:** en agua a \$4.500 y en leche a \$5.500.
- ✓ **Malteadas:** de 12oz a \$7.000 y de 16 oz a \$8.500.

Tiene una estrategia de promociones de lunes a viernes y no aplica los fines de semana, ni festivos:

- ✓ **Lunes:** Combo Burger que incluye una hamburguesa, papas a la francesa y gaseosa por \$10.990.
- ✓ **Martes:** (2) Sándwiches sencillos por \$12.000.
- ✓ **Miércoles:** (2) perros calientes sencillos por \$12.000.
- ✓ **Jueves:** (1) pizza para dos personas por \$10.990.
- ✓ **Viernes:** (2) ensaladas por \$12.000.

Cuenta con un menú infantil empacado en una caja feliz que contiene nuggets o un hotdog, papas a la francesa, un jugo saborizado del valle pequeño y un juguete. Cuenta con una página en Facebook con 2.207 seguidores.

✓ **Competidores indirectos**

1) Delic pizza: Establecimiento de comidas rápidas ubicado en la Calle 14 # 8 – 41, barrio Santa Bárbara. Su horario de atención es de 3:00 pm a 11:45 pm. Cuenta con servicio a domicilio. En su menú ofrece pizzas, comidas rápidas, asados, entre otras especialidades. Desde el año 2017 cambia su punto de venta, en el mismo sector comercial pero con una infraestructura totalmente remodelada. Cuenta con una página en Facebook con 355 seguidores.

2) Perro gordo: Establecimiento de comidas rápidas ubicado en la Calle 1 # 10A - 25 Buga, barrio la ventura. Su horario de atención es de 5:00 pm a 1:00 am de lunes a viernes y de 5:00 pm a 4:00 am viernes y sábados. En su menú ofrece

perros o Hotdog's desde \$3.500 hasta \$13.000, sándwiches desde \$6.000 hasta \$11.000, hamburguesas desde \$7.500 hasta 15.000, suizas desde \$6.000 hasta \$8.000 y chuzos desde \$8.000 hasta \$11.000. Ofrece, además, una ensalada de la casa a \$6.000. Cuenta con una página en Facebook con 50 seguidores.

3) Mauros: Establecimiento de comidas rápidas ubicado en la Carrera 21 # 1S-03, barrio Aures. En su menú ofrece papas fritas desde \$3.000 hasta 12.500, pan pizza desde \$4.500 hasta \$5.500, perros desde \$5.000 hasta \$15.500, pollo desmechado desde \$8.000 hasta \$10.000, chuzos desde \$8.000 hasta \$14.000, maicitos desde \$7.500 hasta 9.000, picadas de costilla desde \$14.000 hasta 13.500, hamburguesas desde \$8.000 hasta \$13.500, sándwiches desde \$6.000 hasta \$10.000 y nuggets de pollo desde 8.500 hasta \$10.500.

Respecto a las bebidas ofrece gaseosas 350ml y jugos hit a \$1.500, jugos naturales en agua a \$2.500 y en leche a \$3.500, limonada a \$2.500, te en botella a \$3.000, cerveza y agua con gas a \$2.500. Tiene en su menú solo una oferta de ensalada a \$8.000 y promociona un combo de papas fritas con gaseosa a \$4.000. Cuenta con una página en Facebook con 122 seguidores.

4) Molle pizza¹³⁰: Fundada en el año 2004, es una pizzería ubicada en la Carrera 9 # 8sur - 67, su horario de atención entre semana es de 3:00 pm a 11:00 pm, viernes y sábados es de 3:00 pm a 12:00 pm. Cuenta actualmente con 3 sucursales de venta, dos en la ciudad de Cali, una en el barrio granada y otra en el barrio el limonar, y la sucursal de Buga. Tiene servicio a domicilio. Su eslogan es "simplemente deliciosa" y su especialidad es la pizza estofada y su salsa napolitana.

¹³⁰ MOLLE PIZZA. [En línea] < <http://www.mollepizza.com/menu.php> > [Citado el 29 de Agosto de 2017]

En su menú ofrece pizza estofada, de peperoni americano y de dulces por porciones, desde la personal \$7.000 hasta la jumbo \$42.000, ofrece otra línea de pizzas sencillas con porciones personales desde \$6.500 hasta jumbo \$38.000. Las hamburguesas y sándwiches van desde \$10.500 hasta 12.000. Tiene una línea variada de ensaladas en \$14.500.

Respecto a las bebidas ofrece 4 tipos de limonadas desde \$4.500 hasta \$7.000, jugos naturales, refrescos y cervezas. Cuenta con una página en Facebook con 8409 seguidores.

5) Mini Dogs: Establecimiento de comidas rápidas especializado en la comercialización de mini hamburguesas y mini perros. Ubicado en la Carrera 9 # 10-70. Ofrece sus mini Dogs a \$2.500 y las mini hamburguesas a \$3.500. Cuenta con una página en Facebook con 320 seguidores.

Competidores a nivel regional y nacional

De los competidores regionales se delimita aquellos que tienen presencia en el departamento del Valle del Cauca, en este sentido entre los competidores directos se encuentran:

- ✓ **Ventolini:** una cadena de restaurantes dirigida y dedicada a la familia colombiana con un amplio portafolio de productos de alta calidad, desde helados, postres, tortas, desayunos hasta almuerzos. Cuenta con 11 sucursales de venta en la ciudad de Cali y 2 en la ciudad de Palmira. Su horario de atención es desde las 8:00 am hasta las 11:00 pm. Cuenta con 20026 seguidores en Facebook.

- ✓ **Archies Piccoli:** Hace parte de la cadena de pizzas Archies, cuenta con sucursales en Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Pereira. Archies Piccoli es la marca enfocada en niños, ofrece desde un menú infantil hasta fiestas infantiles y su popular show del chef para niños y adultos. Cuenta con 31519 seguidores en Facebook.

- ✓ **El Globo Restaurante Taller:** Ubicado en la ciudad de Cali, es un espacio creado para disfrutar en familia con un menú divertido su concepto es “creemos en la infancia de los niños y adultos”. Su horario de atención es jueves y viernes de 12:00 m a 9:00 pm, sábados de 10:00 am a 9:00 pm y domingos y festivos de 10:00 am a 6:00 pm. Promueven la lectura a través de servicios culturales como biblioteca, librería, talleres artísticos, de cocina, obras de títeres, teatro, entre otros.

Entre los competidores indirectos, con potencial para convertirse en competidores directos, se encuentran:

- ✓ **Boquitezo:** Es una cadena de comidas rápidas saludables que busca brindar productos de alta calidad, económicos, gourmet, nutritivo y naturales. Está enfocado en el modelo de franquicias en el cual ofrece un negocio duradero, rentable y de crecimiento continuo. Cuenta con 32 puntos de venta en Cali, 6 en el valle del cauca y 5 a nivel nacional. Entre sus productos principales está el Boquitezo, el boquirollo, la boquiensalada y los boquijugos. Sus horarios de atención son de domingo a domingo de 10 am a 10 pm. Cuenta con una página en Facebook con 6978 seguidores.

A nivel nacional se delimita todo el territorio colombiano, especialmente aquellas cadenas que tienen presencia en las principales capitales del país. Entre los competidores directos se encuentran:

- ✓ **McDonald's:** Es la principal cadena de restaurantes de servicio rápido de comidas alrededor del mundo, con más de 30.000 locales en los que se atienden diariamente a 52 millones de personas en más de 100 países, su misión es servir comida de calidad, proporcionando siempre una experiencia extraordinaria. Arcos Dorados S.A. es el mayor operador de restaurantes McDonald's en América latina y el caribe. Con los Playland, el Jaja Mundo, las Fiestas y las Cajitas Felices cambiaron la forma de atender a un niño y de hacerlo sentir importante. El Automac se convirtió en una importante opción para quienes necesitan optimizar su tiempo, teniendo a su alcance una alternativa de comida de servicio rápido. El servicio 24 Horas, que poco a poco ha instaurado McDonald's en diferentes restaurantes del país, cada vez cobra más importancia por el incremento de la actividad nocturna de las ciudades.

Hoy ya cuenta con restaurantes y Centros de Postres distribuidos en Bogotá, Medellín, Cali, Barraquilla, Cartagena, Santa Marta, Cúcuta, Pereira y Bucaramanga, y McCafés en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Cúcuta, Medellín y Pereira.

- ✓ **Jungla Kumba:** Restaurante de comidas rápidas para niños con platos creativos para estos y platos típicos colombianos para los adultos. Está ubicado en la Carrera 59D # 131 – 45 en Bogotá y a través de 2 mil metro cuadrados simula una aventura por un safari. Cuenta con juegos y atracciones como muros de escalar, tobogán, sonidos de la selva, excavación arqueológica, talleres de arte, fotografía y culinaria. Realizan eventos como fiestas infantiles, vacaciones Jungla Kumba y salidas pedagógicas. El precio promedio por persona entre juegos y comida es de \$40.000.

- ✓ **Cool de Sac:** Empresa enfocada en comidas rápidas para niños y adultos. Ubicado en el Centro Comercial Palatino en Bogotá. Av. Cra 7 N. 138-07 Piso 3, Local 3-23. Cuenta con un ambiente moderno, con colores y estampados para niños, entre sus juegos y atracciones están los juegos de acción, concentración, creación, tecnología, arte y juegos de motricidad para los bebés. Realiza también eventos y fiestas infantiles.

- ✓ **Parque safari:** Empresa de comidas rápidas especializada en hamburguesas y platos de fusión. Se encuentra ubicado en la Cra 18C # 125- 67 en Bogotá. Cuenta con juegos y atracciones que simulan elefantes, leones, boas, koalas, micos y cocodrilos. El precio por persona se encuentra entre \$20.000 y \$30.000.

Por último, entre los competidores indirectos con potencial para convertirse en un competidor directo se encuentra:

- ✓ **El corral:** Es la cadena de comidas rápidas líder en Colombia con más de 208 establecimientos a nivel nacional. Opera en varios formatos como: Parada Libre, Zona de comida, HiperMercados y Tienda extendida 24H. Cuenta además con sucursales en Chile, Panamá y Ecuador. Entre sus servicios ofrece fiesta infantiles o corraleras, es para 15 niños y tiene un costo de \$375.000 (Costo por niño: \$25.000), el cupo mínimo para reservar la es de 15 niños y tiene una duración de 3 horas; los horarios son de 10 am a 1pm o de 2pm a 5pm. Domingos únicamente de 10.00am a 1:00pm.

- ✓ **Cosechas:** Es una cadena de franquicias creada en Costa Rica en el año 2008, se posicionan como “los expertos en bebidas” y ofrecen a sus clientes bebidas naturales a base de frutas y hortalizas. Actualmente tiene puntos de ventas en Panamá, México y Colombia, actualmente en Colombia existen más de 180 tiendas en 15 departamentos. Su nueva línea de

productos Cosechas Junior se enfoca en los niños como un mercado objetivo ya que sus productos ofrecen un alto valor nutricional.

6.5.2. Matriz del perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
Factores Claves de éxito de la industria en el segmento de niños	Ponderación %	Croks		Frisby Kids		Ármalo a tu gusto	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Participación del mercado (franquicias)	11%	1	0,11	4	0,44	1	0,11
Reputación y reconocimiento de la marca	10%	1	0,1	5	0,5	4	0,4
Precio de venta de los productos	8%	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Producto estrella o personaje insignia	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Nivel de servicio	7%	5	0,35	4	0,28	4	0,28
Espacio de juego o entretenimiento	10%	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Variedad de productos para toda la familia	7%	4	0,28	5	0,35	5	0,35
Menú infantil saludable o variedad de productos de esta línea	8%	5	0,4	3	0,24	2	0,16
Obsequio en menú infantil	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Ubicación	11%	3	0,33	5	0,55	4	0,44
Ambiente confortable y visualmente atractivo	6%	4	0,24	3	0,18	5	0,3
Servicios adicionales como fiestas de cumpleaños	4%	5	0,2	5	0,2	5	0,2
Estrategia de social media posicionada por número de seguidores	3%	1	0,03	5	0,15	3	0,09
Total	100%	-	3,51	-	4,36	-	3,5

Tabla 13. Matriz del perfil competitivo (MPC)
Fuente: elaboración propia

6.6. ANÁLISIS DE MERCADO

6.6.1. Mercado objetivo

Justificación: A partir del análisis de los competidores se puede identificar que no existe una propuesta comercial enfocada exclusivamente para niños y que sea saludable, por otra parte, las estrategias que han implementado están enfocadas en el precio y no en crear diferenciales notables o crear valor para el consumidor.

En este sentido, la idea de negocio está orientada a dos mercados objetivo, uno de ellos son los niños, el mercado hacia el cual se orienta la propuesta de valor. El target esta entre los 4 y 12 años, esto se debe a que a partir de esta edad, los 4 años, los niños tienen un desarrollo neuronal y físico donde empiezan a mostrar interés por determinadas actividades o productos, y antes de los 12 no han llegado a la etapa de adolescencia marcada por otro tipo de características en su comportamiento.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que son los padres los que toman la decisión de compra, es decir, que este mercado al tener el poder adquisitivo es quien decide en ultimas cuales son las elecciones de la familia en términos de salir a comer fuera de casa, en síntesis, son los compradores, que de acuerdo a la posible edad en la que tuvieron a sus hijos y el momento en que tienen un ingreso económico laboral se encuentran entre los 27 y 45 años de edad de edad.

6.6.1.1. Perfil del consumidor (generación Z)

Factores geográficos: Departamento del Valle del Cauca. Zona urbana del Municipio de Guadalajara de Buga donde se concentra el 85.84% de la población.

Factores demográficos: Niños entre 4 y 12 años de edad. De acuerdo a las estimaciones de población 1985-2005 y proyección de población 2005-2020 nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad, elaborada por el Departamento Nacional de Estadística DANE, para el año 2018, el municipio de Guadalajara de Buga contara con 13.920 niños en este rango de edad, de los cuales 7.210 (52%) serán niños y 6.710 (48%) serán niñas.

De modo tal que 7.964 (55%) de estos niños pertenecerán al rango de edad entre los 4 y 8 años de edad, y 6.226 (45%) pertenecerán al rango de edad entre los 9 y 12 años de edad. Este grupo conformará el (12,2%) de la población total del municipio para el año 2018 que será de 114.562 habitantes aproximadamente.

Factores Nutricionales: Las Guías Alimentarias Basadas en Alimentos (GABA)¹³¹ para población mayor de 2 años son un conjunto de planteamientos que brindan orientación a la población sobre el consumo de alimentos, con el fin de promover un completo bienestar nutricional fomentando estilos de vida saludables.

Según está guía elaborada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar se definen las siguientes metas nutricionales óptimas por grupos de edad.

Energía y distribución de macronutrientes por AMDR (Rango Aceptable de Distribución de Macronutrientes)									
Grupo de edad	Energía (Kcal)			Proteína (g)		Grasa (g)		Carbohidratos (g)	
	Hombre	Mujer	Prom	15% AMRD		35% (2-5 años) 30% (6->60) AMRD		50% (2-5 años) 55% (6->60) AMRD	
				Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
2 - 5 años	1242	1150	1200	45,0		46,7		150	

¹³¹ ICBF. [En línea] < <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/bienestar/nutricion/educacion> > [Citado el 17 de Agosto de 2017]

6 - 9 años	1500	1394	1450	54,5	48,3	199,4
10- 13 años	2088	1869	2000	75,0	66,7	275,0

Tabla 14. Energía y distribución de macronutrientes

Fuente: MINISTERIO DE SALUD. Guías alimentarias basadas en alimentos para la población Colombiana mayor de 2 años [En línea] < <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/guias-alimentarias-basadas-en-alimentos.pdf> > [Citado el 17 de Agosto de 2017]

Micronutrientes (como nutrientes críticos se referencia se toman hierro y zinc)						
Grupo de edad	Fibra (g)	Calcio (mg)	Hierro (mg)	Zinc (mg)	Vitamina A (ER)	Ácido Fólico (mg)
	14g/1000 Kcal	Ambos sexos	Ambos sexos	Ambos sexos	Ambos sexos	Ambos sexos
2 - 5 años	17	600	13	4	350	180
6 - 9 años	20	700	13	5	500	250
10 - 13 años	28	1150	13	6	600	300

Tabla 15. Energía y distribución de macronutrientes

Fuente: MINISTERIO DE SALUD. Guías alimentarias basadas en alimentos para la población Colombiana mayor de 2 años [En línea] < <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/guias-alimentarias-basadas-en-alimentos.pdf> > [Citado el 17 de Agosto de 2017]

Por otra parte este documento recomienda un plato saludable de la familia colombiana que debe contener por los menos 6 grupos de alimentos básicos, estos son: 1) Cereales, raíces, tubérculos y plátanos, 2) frutas y verduras, 3) Leches y productos lácteos, 4) Carnes, huevos, leguminosas secas, frutos secos y semillas, 5) Grasas y 6) Azúcares.

Grupo de alimentos / Grupo de edad	2 - 5 años	6 - 9 años	10 - 13 años
	Niños y niñas	Niños y niñas	Niños y niñas
1) Cereales, raíces, tubérculos y plátanos	3,5	4,0	5,5
2) Frutas y verduras	2,0	2,5	3,5
3) Leches y productos lácteos	2,0	2,5	3,5
4) Carnes, huevos, leguminosas secas, frutos secos y semillas	4,5	5,0	6,0

5) Grasas	3,0	3,0	4,0
6) Azúcares	1,0	2,0	3,0

Tabla 16. Grupo de alimentos por edad (GABA)

Fuente: MINISTERIO DE SALUD. Guías alimentarias basadas en alimentos para la población Colombiana mayor de 2 años [En línea] < <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/guias-alimentarias-basadas-en-alimentos.pdf> > [Citado el 17 de Agosto de 2017]

Por último, la guía hace las siguientes recomendaciones por grupos de edad:

- ✓ **Niñas y niños de 1 a 5 años:** la buena alimentación es importante para el crecimiento y desarrollo, hay que darles pequeñas cantidades de comida, porque su estómago es pequeño y se llena fácilmente. Además, hay que acompañarles y orientarles, ya que a esa edad se distraen fácilmente cuando están comiendo. La calidad de vida en la edad adulta depende mucho de la calidad de la alimentación en los primeros años.
- ✓ **Niñas y niños de 6 a 12 años:** en esta etapa la alimentación es importante para contribuir a un adecuado crecimiento, desarrollo y aprendizaje. Los niños y las niñas que van a la escuela sin desayunar, les cuesta concentrarse en sus actividades, tienden a estar más cansados por no tener suficiente energía y tienen mayor riesgo de enfermarse.

Factores conductuales: Son también conocidos como la generación z, aquellos nacidos después del año 1995, este grupo población también es llamado los post-millennials o iGeneration. Uno de los grupos de banca de inversión y valores más grandes del mundo Goldman Sachs¹³² tras analizar esta generación argumenta que estos individuos serán más sensibles hacia causas medio ambientales, humanitarias, conscientes de la manipulación de los medios masivos de comunicación y a pesar de la gran cantidad de información que reciben, serán

¹³² BUSINESS INSIDER. [En línea] < <http://uk.businessinsider.com/goldman-sachs-chart-of-the-generations-and-gen-z-2015-12> > [Citado el 3 de agosto de 2017]

hábiles para procesarla más rápidamente, pueden corroborar y comparar datos a gran velocidad, pero al mismo tiempo su periodo de atención es más reducido.

El segmento objetivo al cual va orientada la propuesta de valor del plan de negocio son niños y niñas entre 4 y 12 años, los cuales pertenecen a esta generación y para efectos de esta segmentación se dividen en dos nichos con determinados rasgos o características en común:

Niños y niñas entre 4 y 8 años	
Descripción	Nicho de mercado objetivo
<p>Estos niños en edad preescolar empiezan a desarrollar habilidades sociales básicas necesarias para jugar y cooperar con otros, viven momentos cruciales a nivel afectivo y emocional, su agilidad motriz y comunicativa va mejorando y están dispuestos a experimentar, asumir desafíos y superarlos, en este sentido, demuestran iniciativa, curiosidad. A esta edad aun dependen emocionalmente de la seguridad de sus padres para estar en armonía y equilibrio con el entorno, sobre todo en situaciones de ansiedad o estrés.</p>	<p>Se encuentran en un jardín, cursan una etapa de educación inicial (transición), o apenas empiezan su educación primaria. Están al cuidado de su madre o abuelos, van con sus padres al parque, el cine o son acompañados por estos en actividades extracurriculares (del colegio, culturales o deportivas). Requieren de la compañía de sus padres o un mayor en todo momento.</p> <p>Aún no se identifican con marcas, sin embargo, muestran interés hacia productos que tienen personajes, son coloridos, y con los cuales pueden jugar.</p>

*Tabla 17. Perfil del consumidor. Niños entre 4 y 8 años.
Fuente: elaboración propia*

Niños y niñas entre 9 y 12 años

Descripción	Nicho de mercado objetivo
<p>Hay fuertes cambios emocionales y sociales, muestran señales de mayor independencia y más interés hacia los amigos, especialmente de su mismo sexo, aparecen algunas presiones de pertenencia a determinados grupos, en este sentido, siguen siendo sociables pero aparecen algunas rivalidades y deseos de destacarse, sus desafíos académicos son más exigentes y aumenta su capacidad de atención.¹³³ No requieren la supervisión permanente de sus padres o un mayor de edad.</p> <p>Los padres aun ejercen un notable control sobre sus decisiones, no obstante, su capacidad para sentirse identificados con un producto o una marca es más notable al igual que su capacidad de influir en los comportamientos de compra de la familia, en este sentido, sus opiniones e intereses son tenidos en cuenta.</p>	<p>Niños o preadolescentes que se encuentran adelantando su educación primaria o a punto de empezar su educación secundaria. Se sienten identificados con artistas de música urbana, deportistas (generalmente futbolistas) y youtubers.</p> <p>Las niñas muestran interés por las redes sociales, entre tanto, los niños son amantes de los videojuegos. Ambos disfrutan practicando algún deporte o perteneciendo a un grupo cultural o social.</p> <p>Exigen además de un juguete, un espacio confortable, atractivo visualmente, donde se sientan identificados y con actividades o espacios comunes para entretenerse y encontrarse o conocer nuevos amigos.</p>

*Tabla 18. Perfil del consumidor. Niños entre 9 y 12 años.
Fuente: elaboración propia*

6.6.1.2. Perfiles de los compradores (*generaciones X y Y*)

¹³³ <https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/childdevelopment/positiveparenting/middle2.html>

Factores geográficos: Departamento del Valle del Cauca. Zona urbana del Municipio de Guadalajara de Buga donde se concentra el 85.84% de la población.¹³⁴

Factores demográficos: Padres de familia entre 27 y 45 años. De acuerdo a las estimaciones de población 1985-2005 y proyección de población 2005-2020 nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad, elaborada por el Departamento Nacional de Estadística DANE, para el año 2018, el municipio de Guadalajara de Buga contara con 33.413 personas en el rango de edad, de los cuales 16.961 (51%) son hombres y 16.452 (49%) son mujeres.

De modo tal que 17.907 (54%) de estos pertenecerán al rango de edad entre los 27 y 36 años de edad, y 15.506 (46%) pertenecerán al rango de edad entre los 37 y 45 años de edad. Este grupo conformará el 29% de la población total del municipio para el año 2018 que será de 114.562 habitantes aproximadamente.

Factores Nutricionales: De acuerdo al plato saludable de la familia colombiana y los 6 grupos de alimentos básicos, la guía recomienda para un adulto promedio:

Grupo de alimentos / Grupo de edad	18 – 59 años	
	Hombres	Mujeres
1) Cereales, raíces, tubérculos y plátanos	8,0	6,0
2) Frutas y verduras	5,0	4,0
3) Leches y productos lácteos	5,0	3,5
4) Carnes, huevos, leguminosas secas, frutos secos y	7,5	6,5

¹³⁴ ANUARIO DE GUADALAJARA DE BUGA 2013. <en línea>
<https://drive.google.com/a/correounivalle.edu.co/file/d/0B1rcvszOP0DFOXhCZHUySWF6ems/edit> <consultado el 22 de agosto de 2017>

semillas		
5) Grasas	5,0	4,0
6) Azucares	3,0	3,0

Tabla 19. Guía de plato saludable para adulto promedio.
Fuente: MINISTERIO DE SALUD. Guías alimentarias basadas en alimentos para la población Colombiana mayor de 2 años [En línea] < <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/guias-alimentarias-basadas-en-alimentos.pdf>> [Citado el 17 de Agosto de 2017]

Factores conductuales: Tanto la generación X como la generación Y, conforman los grupos poblacionales más grandes en la escala poblacional a nivel mundial, el paso generacional marcó una de las disrupciones más importantes en la evolución de la humanidad, la aparición y masificación de internet, y el desarrollo tecnológico incremental.

Teniendo en cuenta estas características, se describen a continuación dos nichos, primero los padres y madres de familia jóvenes entre 27 y 36 años que hacen parte de la generación o también conocidos como millenials, y posteriormente los padres y madres de familia entre 37 y 45 años que hacen parte de la generación X.

Padres y madres jóvenes entre 27 y 36 años (generación Y o millenials)	
Descripción	Nicho de mercado objetivo
Esta generación está marcada por el amor a la tecnología. Según la 'Encuesta generación del milenio 2015', de la firma Deloitte ¹³⁵ , en Colombia el 15% posee tres dispositivos: una	Padres y madres de familia con un trabajo, perciben ingresos promedio entre \$900.000 y \$1.700.000, cada uno. Algunos tienen hogares unifamiliares o en compañía de otro cónyuge

¹³⁵ EL TIEMPO. Op. Cit.

<p>tableta, un celular y un computador y el 90% cuenta con alguno de los tres equipos mencionados. Utilizan frecuentemente las redes sociales y aplicaciones. En este sentido, los nuevos medios desplazan a los tradicionales en los canales de información de esta generación.</p>	<p>diferentes al padre o madre biológicos de los niños. En su mayoría católicos, con un sentido amplio de la espiritualidad más allá de pertenecer a una religión.</p>
<p>Como padres les preocupa el exceso de información en internet y televisión al que se exponen sus hijos, buscan estar presentes en cada momento de su crecimiento y comparten esta experiencia a través de las redes sociales. La creencia de que eran las madres las que cuidaban a los hijos ha cambiado y ahora ambos buscan sacar tiempo para compartir con ellos y pasar tiempo en casa.</p>	<p>Quieren verse bien y por tal motivo practican alguna actividad física, sin embargo, el tiempo es una restricción, escogen una actividad entre ir al gimnasio, montar bicicleta u otra siendo seguidores de los gadgets y las aplicaciones para monitorear sus actividades.</p>
	<p>Padres jóvenes que quieren compartir experiencias de entretenimiento con sus hijos y su familia.</p>

*Tabla 20. Perfil del comprador. Padres de familia entre 27 y 36 años.
Fuente: elaboración propia*

Padres y madres entre 37 y 45 años (<i>generación X</i>)	
Descripción	Nicho de mercado objetivo
<p>Padres y madres de familia nacidos para ver cómo surge la era de la comunicación. Su definición de éxito y felicidad es trabajar para vivir. La recesión y el fenómeno de la globalización les hacen ser más cautelosos en lo referente al manejo del dinero.</p>	<p>Padres y madres de familia con un trabajo estable, más experiencia laboral les permite percibir ingresos promedio entre \$900.000 y \$2.100.000, cada uno. También tienen hogares unifamiliares o en compañía de otro cónyuge diferentes al padre o madre biológicos de los niños, sin embargo, esto son</p>

<p>Como padres, las formas de criar a los hijos se han transformado radicalmente, lo cual presenta un desafío ya que estos nacieron en una época totalmente diferente, los límites de autoridad, el respeto y el castigo son más flexibles que en épocas pasadas.</p> <p>Según la especialista Mónica Cruppi “Hemos pasado de la sociedad disciplinaria a la sociedad de control; de los vínculos sólidos a los líquidos; de un contexto mecánico a uno digital; del consumo al hiperconsumo. La cultura actual plantea exigencias y grandes inseguridades para los adultos. A la luz de nuevas teorías, muchos padres educan a sus hijos de manera opuesta a la que ha sido su educación”¹³⁶</p>	<p>más estables. Son creyentes católicos.</p> <p>Practican actividades físicas, preocupados por verse bien y su salud, realizan actividades como ir al parque, al gimnasio, montar bicicleta o ir a grupos de actividad cardiovascular (como la rumbo terapia).</p> <p>Aunque son conscientes de la importancia para la familia de tener hábitos de alimentación saludable, la falta de tiempo hace que prefieran salir a comer fuera de casa o en un centro comercial, sin alternativas de este tipo sus elecciones de consumo se supeditan a la oferta que hay en el momento.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Tabla 21. Perfil del comprador. Padres de familia entre 37 y 45 años.
Fuente: elaboración propia*

6.7. Investigación de mercados

6.7.1. Tabulación de resultados

¹³⁶ <http://www.finanzaspersonales.com.co/opinion/blogs/entrada-blog/la-generacion-x-los-escepticos-del-mercado/48196>

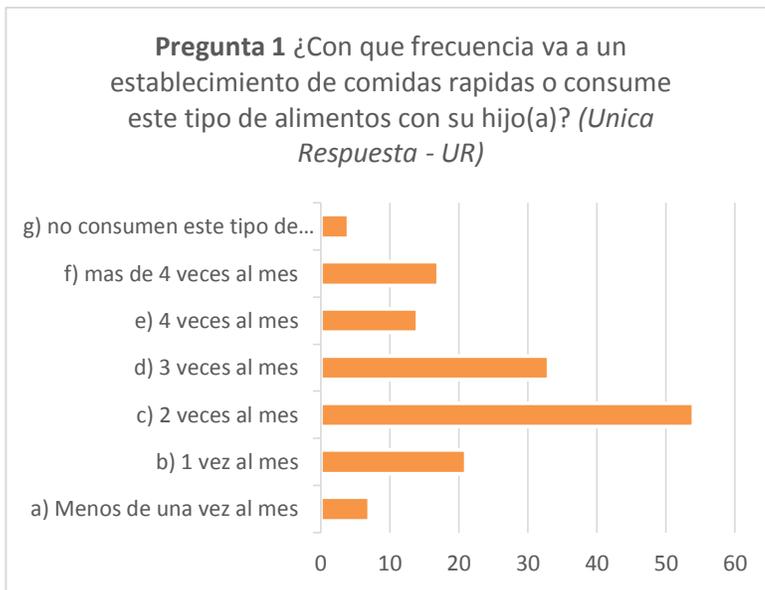
Pregunta 8 (RM)		Pregunta 9 (UR)				Pregunta 10 (UR)				Pregunta 11 (UR)		Pregunta 12 (UR)						
a) Parques públicos		a) Menos de 15 minutos	b) Entre 15 minutos y 1 hora	c) Entre 1 hora y 2 horas	d) Mas de 2 horas	a) En la mañana	b) Al medio día	c) En la tarde	d) En la noche	e) Cerca de media noche	f) Es mas frecuente que las revise los fines de semana	a) Si lo llevaría	b) No creo	1	2	3	4	5
78	28	8	36	45	61	8	18	17	82	17	8	128	22	6	24	63	43	14
29%	10%	5%	24%	30%	41%	5%	12%	11%	55%	11%	5%	85%	15%	4%	16%	42%	29%	9%
	270			150					150			150				150		

Pregunta 13 (UR)					Pregunta 14 (UR)					Pregunta 15 (UR)								
a) Menos de \$10.000	b) Entre \$10.000 y \$25.000	c) Entre \$25.000 y \$50.000	d) Entre \$50.000 y \$75.000	e) Entre \$75.000 y \$100.000	f) Mas de \$100.000	a) Menos de \$5.000	b) Entre \$6.000 y \$15.000	c) Entre \$15.000 y \$20.000	d) Entre \$20.000 y \$30.000	e) Entre \$40.000 y \$50.000	f) Mas de \$50.000	a) Menos de \$7.000	b) Entre \$7.000 y \$10.000	c) Entre \$10.000 y \$15.000	d) Entre \$15.000 y \$20.000	e) Entre \$20.000 y \$30.000	f) Mas de \$30.000	g) No compraría el producto
5	45	48	33	14	5	38	61	39	8	4	0	17	70	45	9	8	1	0
3%	30%	32%	22%	9%	3%	25%	41%	26%	5%	3%	0%	11%	47%	30%	6%	5%	1%	0%
			150						150							150		

Tabla 22. Tabulación de resultados de investigación de mercados
Fuente: Investigación de mercados

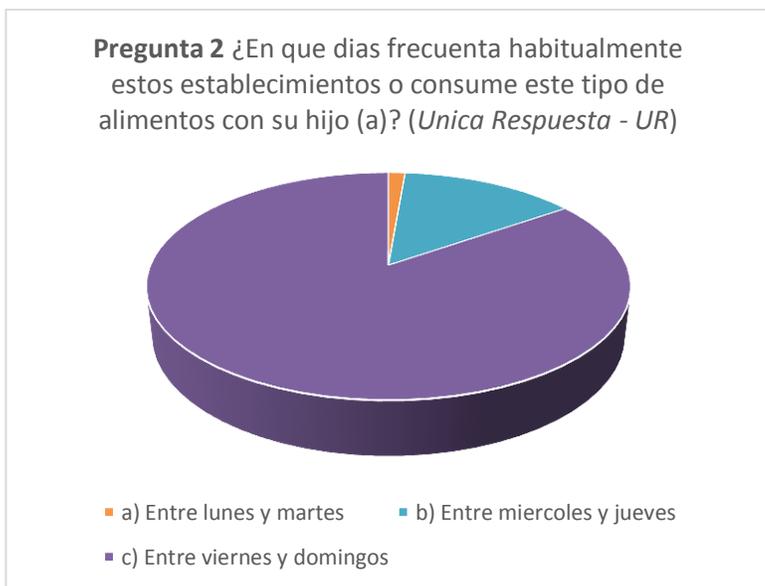
6.7.2. Interpretación de resultados

✓ Comportamiento, percepción e intereses



Interpretación: De los resultados obtenidos se puede dirimir que el mayor porcentaje de la población encuestada, 54 personas que representan el 36% de la muestra, frecuenta establecimientos o consumen comidas rápidas por lo menos 2 veces al mes, entre tanto el 22% de la muestra lo hace por lo menos 3 veces al mes, lo cual indica que el 57% de los encuestados comparten esta actividad con su hijos de manera frecuente.

Tabla 23. Pregunta 1: Frecuencia de consumo de comidas fuera de casa.
Fuente: Elaboración propia.

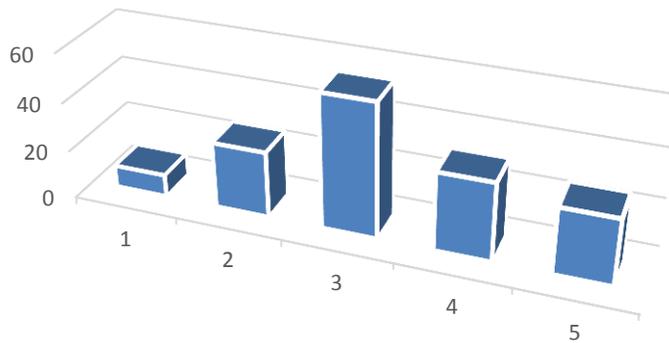


Interpretación: Los días más frecuentes para visitar estos establecimientos o consumir este tipo de comidas se da entre viernes y domingos, de acuerdo al 85% de los encuestados que representan un total de 127 personas.

Entre tanto, para aquellos que eligieron un día entre lunes y jueves, el 15% de la muestra, se expone como la principal motivación descuentos o promociones en estos días.

Tabla 24. Pregunta 2: días que se frecuentan establecimientos de comidas rápidas.
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 3 ¿De las ultimas veces que salieron cuanta influencia tuvo su hijo(a) en la decision de compra o la seleccion de un establecimiento especifico? (Unica Respuesta - UR)

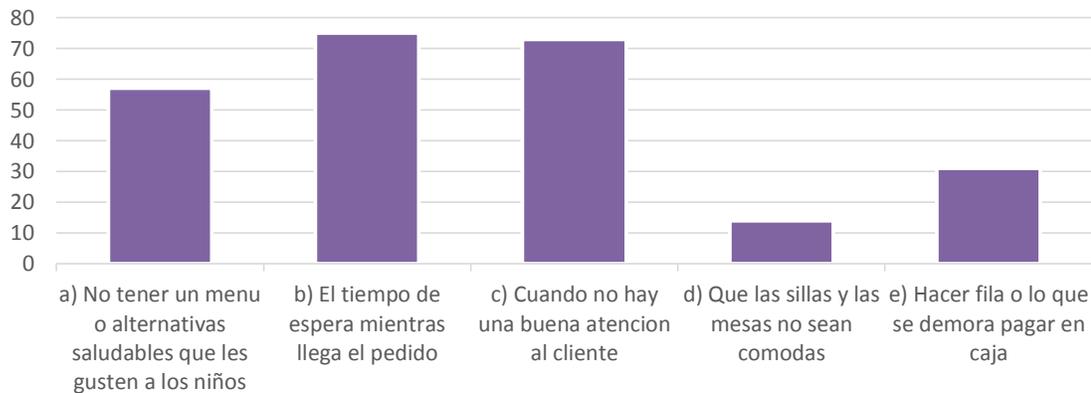


Interpretación: Se logró constatar que la influencia del hijo(a) en la toma de decisiones es dependiente de la edad del mismo, en este sentido y de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta, el 37% de la muestra que corresponde a 55 personas estimaron que la influencia de sus hijos es media (3) y el 21% de los encuestados, 32 personas, considero que la influencia de sus hijos(as) es relevante (4)

Tabla 25. Pregunta 3: influencia del hijo(a) en la compra.
Fuente: Elaboración propia.

✓ Plaza y producto

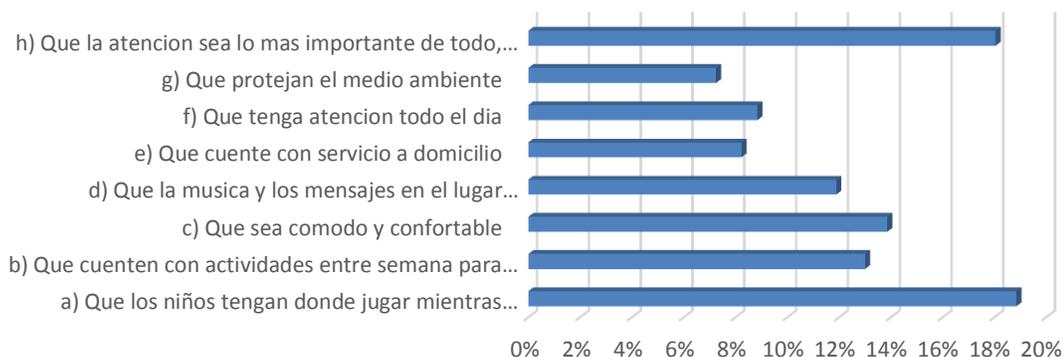
Pregunta 4 ¿Que es lo que mas le preocupa o le ha molestado al visitar un establecimiento de comidas rapidas con sus hijos? (Respuesta Multiple 2 - RM)



Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, 75 de los padres encuestados que representa el 30% de la muestra considera como la principal molestia el tiempo de espera mientras llega el pedido, seguido de la mala atención con 73 respuestas que equivalen al 29% de la muestra.

Tabla 26. Pregunta 4: Preocupaciones o molestias al visitar un establecimiento
Fuente: elaboración propia

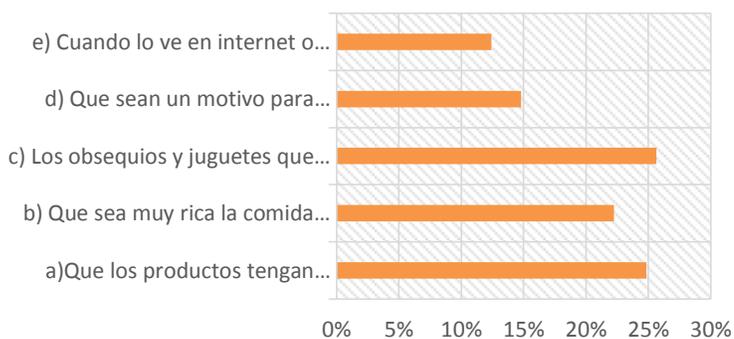
Pregunta 5 Si se busca crear un ambiente familiar donde niños y padres disfruten de un espacio de diversion y union. ¿Cual de las siguientes características le llamaria mas la atencion en un punto de venta? (Ordenar de 1 - mas importante - a 8 - menos imp)



Interpretación: Las características que más llaman la atención de los padres son las actividades o juegos para los niños (as) mientras esperan la orden con el 19% de las respuestas, seguido de una atención al cliente sobresaliente que involucre y divierta a la familia con el 18% de las respuestas.

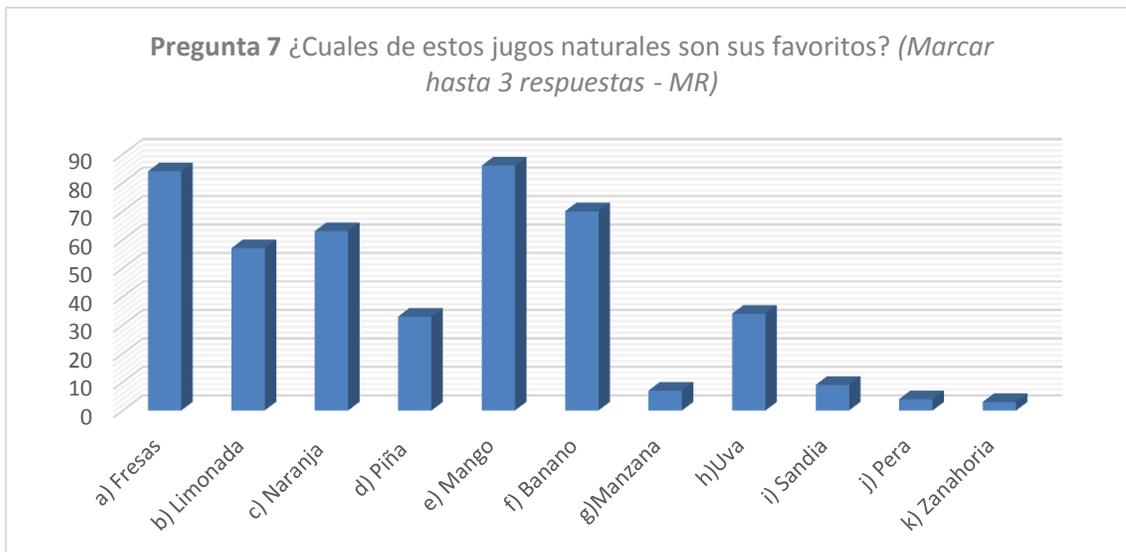
*Tabla 27. Pregunta 5: Características más llamativas para los padres
Fuente: elaboración propia*

Pregunta 6 ¿Cual de los siguientes factores considera que llama la atencion de sus hijos al momento de preferir un producto o servicio? (Ordenar de 1 - mas importante - a 8 - menos importante- OR)



Interpretación: De acuerdo al 26% de los padres encuestados, el factor que más llama la atención de sus hijos (as) para preferir un producto o servicio son los obsequios o juguetes que vienen con la compra, seguido del 25% de las respuestas que afirman que otro factor relevante son personajes o historias que tienen los productos o servicios, siendo estas dos opciones las más relevantes para los niños.

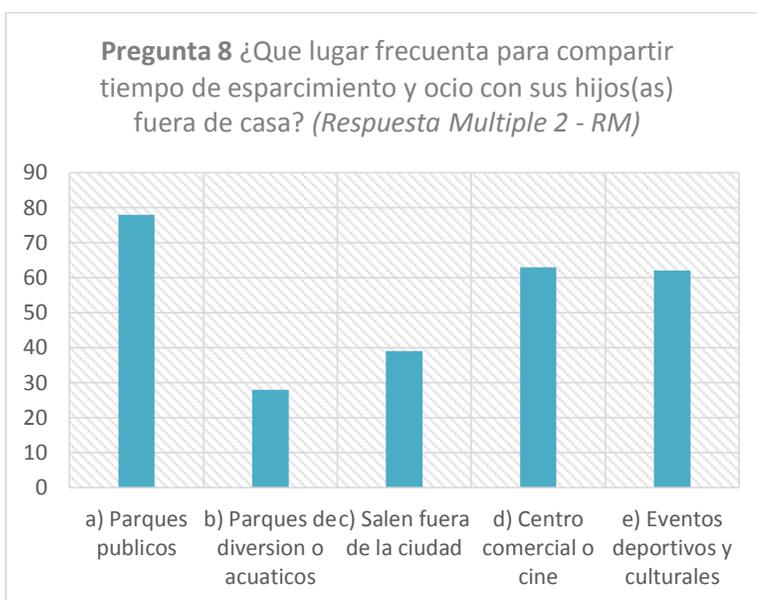
*Tabla 28. Pregunta 6: Factores más llamativos para los hijos en la decisión de compra
Fuente: elaboración propia*



Interpretación: De las opciones consideradas para esta pregunta, los tres jugos preferidos por los padres encuestados son el de mango con 19%, el de fresas con 19% y el de banano con 16% de las respuestas obtenidas, entre tanto, los menos preferidos son los de zanahoria 1%, pera 1%, sandia 2% y el de manzana 2%.

Tabla 29. Pregunta 7: Jugos naturales favoritos.
Fuente: elaboración propia

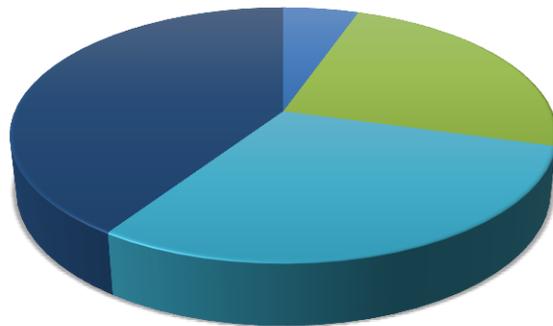
✓ Promoción, precio e intención de compra



Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se logró identificar que el lugar que más frecuentan los padres con sus hijos para compartir tiempo de esparcimiento son los parques públicos con 78 respuestas que representan el 29% de la muestra, seguido de salidas a centros comerciales o cine y eventos deportivos y culturales, cada opción con el 23% de las respuestas, siendo los parques acuáticos o de diversión la respuesta menos frecuente.

Tabla 30. Pregunta 8: lugares que frecuentan padres e hijos.
Fuente: elaboración propia

Pregunta 9 En promedio ¿Cuanto tiempo pasa al día en sus redes sociales? (Unica Respuesta - UR)

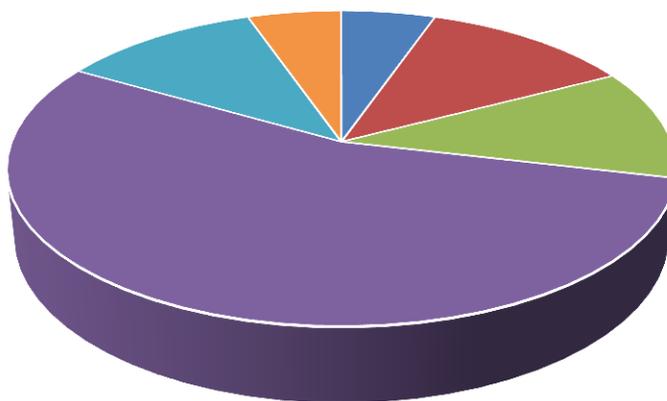


- a) Menos de 15 minutos
- b) Entre 15 minutos y 1 hora
- c) Entre 1 hora y 2 horas
- d) Mas de 2 horas

Interpretación: De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede deducir que la mayor cantidad de padres pasa más de 2 horas en internet, con 61 respuestas que representan el 41% de la muestra, seguido de entre 1 hora y 2 horas con el 30% de las respuestas, siendo estas dos opciones las más frecuentes y que equivalen al 71% de las respuestas obtenidas.

Tabla 31. Pregunta 9: tiempo al día en redes sociales.
Fuente: elaboración propia

Pregunta 10 ¿En que momento es mas frecuente que revise estas redes sociales? (Unica Respuesta - UR)

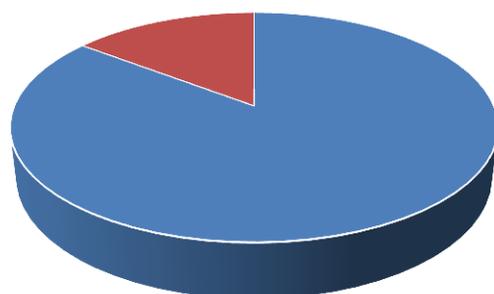


- a) En la mañana
- b) Al medio día
- c) En la tarde
- d) En la noche
- e) Cerca de media noche
- f) Es mas frecuente que las revise los fines de semana

Interpretación: Según las respuestas obtenidas por los padres encuestados se puede identificar que la mayor parte de ellos frecuenta sus redes sociales en las noches, con 82 respuestas que representan el 55% de la muestra, seguido del medio día con el 12% de las respuestas, siendo estas respuestas coherentes con las jornadas laborales de los padres encuestados.

Tabla 32. Pregunta 10: frecuencia de uso de redes sociales..
Fuente: elaboración propia

Pregunta 11 ¿Si recibiera en este momento un cupon de descuento de una cajita feliz de Croks iria con su hijo(a) a comprarla? (*Unica Respuesta - UR*)

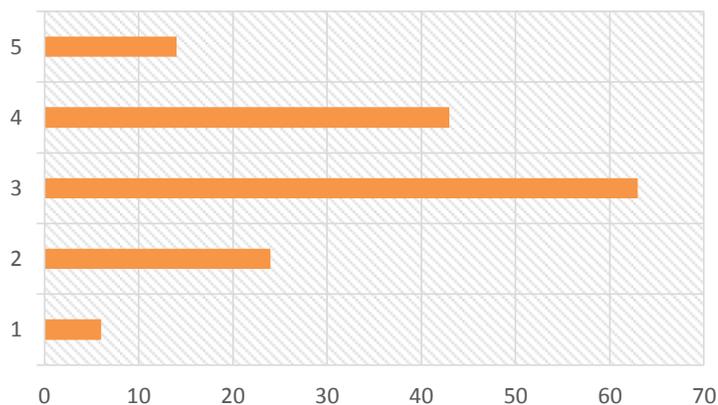


■ a) Si lo llevaria ■ b) No creo

Interpretación: Sin conocer a fondo aun la propuesta de Croks esta respuesta permite medir la reacción a un estímulo de compra concreto y del cual se logró constatar que el 85% de la muestra, 128 padres, aprovecharía este cupón de descuento para ir con su hijo a comprar la cajita feliz.

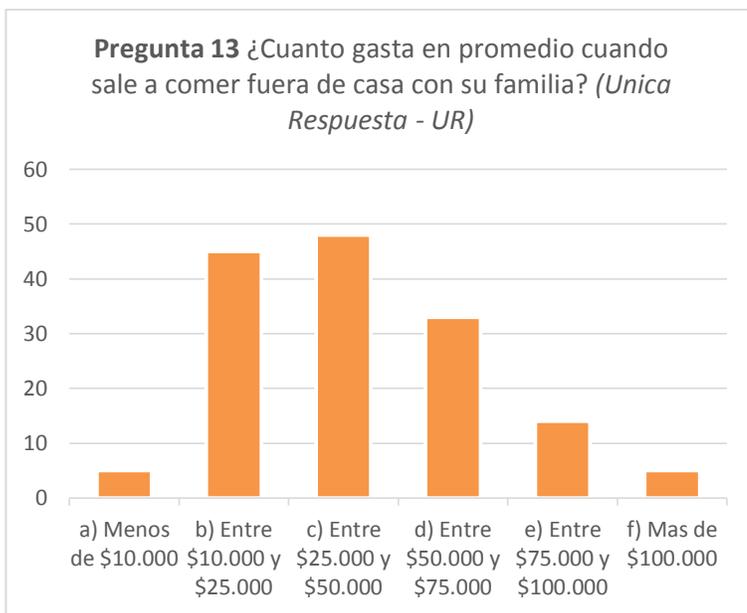
*Tabla 33. Pregunta 11: reacción ante estímulo de compra.
Fuente: elaboración propia*

Pregunta 12 ¿Si un servicio o producto satisface y supera sus expectativas y las de su hijo(a) que tan relevante es el precio en su decision? (*Unica Respuesta - UR*)



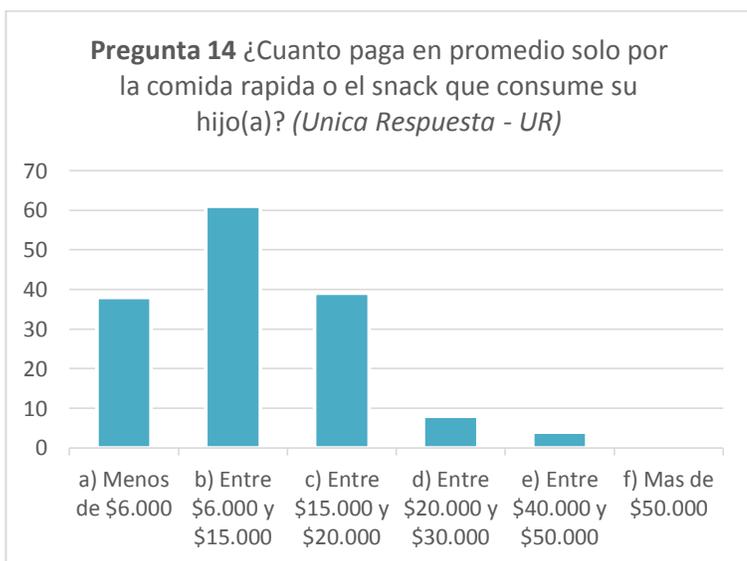
Interpretación: En esta pregunta se logró identificar la relación entre la percepción de valor y la satisfacción de los clientes, es decir, si pagan más por productos que superan sus expectativas. En este sentido, 63 encuestados que representan el 42% de la muestra eligieron la opción (3) como una relación intermedia y el 29% de los encuestados la opción (4) como una relación relevante, siendo estas dos las respuestas más frecuentes.

*Tabla 34. Pregunta 12: relación entre percepción e valor y satisfacción del cliente.
Fuente: elaboración propia*



Interpretación: De acuerdo a las respuestas obtenidas se logró identificar que el 32% de la muestra, 48 padres, gastan entre 25.000 y 50.000 cuando salen a comer fuera de casa, entre tanto, el 30% de los encuestados gasta entre 10.000 y 25.000, siendo estas dos opciones las más frecuentes y que acumulan el 62% de las respuestas obtenidas.

Tabla 35. Pregunta 13: gastos promedio en familia en comidas fuera de casa.
Fuente: elaboración propia



Interpretación: Según las respuestas obtenidas se puede deducir que el 41% de la muestras que representa 61 padres, gasta entre 6.000 y 15.000 por el snack o la comida rápida de su hijo (a), siendo las respuestas menos frecuentes aquellas que van entre 20.000 y más de 50.000 con un 8% acumulado de las respuestas obtenidas entre estas opciones.

Tabla 36. Pregunta 14: gasto promedio solo por consumo del hijo(a)..
Fuente: elaboración propia



Tabla 37. Pregunta 15: Intención de compra.
Fuente: elaboración propia

6.7.3. Conclusiones de la investigación de mercados

La investigación de mercados permitió identificar las variables que determinan la viabilidad de la empresa en términos de las preferencias y aceptación de la propuesta de valor por parte del segmento de mercado escogido, que de acuerdo al método de muestreo estratificado empleado para el estudio se estimó en 150 padres de familia de Guadalajara de Buga de los cuales 81 tienen entre los 27 y 36 años, y 69 tienen entre 37 y 45 años.

Las preguntas se dividieron en 3 grandes grupos que analizan el comportamiento del consumidor y las 4 p del marketing mix, en este sentido, las conclusiones obtenidas fueron las siguientes:

- ✓ **Comportamiento, percepción e intereses:** Se identificó un mercado potencial de padres e hijos que consume de manera frecuente comidas rápidas, entre 2 y 3 veces al mes, siendo los fines de semana, entre viernes y domingo los días más frecuentes para realizar esta actividad, por otra parte, se logró identificar un grado de influencia relevante de los hijos hacia sus padres en la decisión de compra o la selección de un establecimiento específico, siendo el principal determinante la edad del niño (a), donde a mayor edad mayor resulta ser su influencia para esta variable.

De acuerdo con esto, se deben implementar estrategias de marketing entre semana con el fin de aumentar la afluencia de los consumidores en estos días y enfocar las mismas en niños entre los 6 y 12 años quienes tienen un mayor nivel de influencia para la toma de decisiones en la familia.

- ✓ **Plaza y producto:** De acuerdo a los resultados de estas preguntas se puede afirmar que es necesario crear estrategias que mitiguen las molestias más frecuentes de los consumidores como lo son el tiempo de espera mientras llega el pedido, además, se debe contar con un espacio o actividades dedicadas al entretenimiento de los niños, siendo la atención al cliente el factor fundamental de la estrategia de atención en el punto de venta.

Frente a las estrategias que se deben implementar para los productos de la marca Croks se debe tener en cuenta la preferencia de los niños por los obsequios y juguetes que van con la compra y la presentación de los mismos a través de personajes o historias particulares, entre tanto, para las bebidas fueron la de fresas, mango, banano, naranja y limonada las preferidas por los encuestados y que deben estar en el menú de Smoothies para la familia.

- ✓ **Promoción, precio e intención de compra:** referente a las estrategias de promoción los lugares que más frecuentan los padres con sus hijos y en los cuales se deben desplegar las mismas son los parques públicos, eventos deportivos y culturales o el centro comercial y el cine. Aparte, se logró identificar que el mayor porcentaje de los encuestados pasan más de 2 horas revisando sus redes sociales y que lo hacen en las noches, lo cual permite establecer una estrategia de social media con base en esta información.

En cuanto a la intención de compra y el precio, la relación entre el valor del producto y la satisfacción del consumidor no es determinante pero si resulta ser importante, es decir, que los encuestados no estarían dispuestos a pagar un precio desorbitante por muy bueno que sea el producto. En este sentido, se identificó un gasto promedio en comidas fuera de casa al salir en familia entre \$10.000 y \$50.000, siendo un monto promedio entre \$6.000 y \$20.000 lo que se paga solo por lo que consume el niño (a) y con una intención de compra real por una cajita feliz de Croks entre \$7.000 y \$15.000.

6.8. MERCADO POTENCIAL

Consumidores potenciales	De acuerdo a las proyecciones del DANE para el 2015 en Guadalajara de Buga hay 14.308 niños entre 4 y 12 años de edad y 33.413 personas entre 27 y 45 años.	14.308 niños entre 4 y 12 años de edad + 33.413 personas entre 27 y 45 años 47.721 consumidores potenciales
	De acuerdo a la investigación de mercados se identificó que	Número de miembros del segmento * frecuencia de

Tamaño potencial del mercado	las familias consumen comidas fuera de casa 2 veces al mes lo cual representa al año un consumo promedio de 24 comidas fuera de casa.	consumo $47.721 * 24 = 1.145.304$ unidades al año
Tamaño real del mercado	De acuerdo a la investigación de mercados se identificó que el porcentaje de no compradores de este tipo de comidas es del 3%.	Tamaño potencial * (1 - % no compradores) $1.145.304 * (1 - 0,03)\%$ $1.145.304 * 0,97\% = 1.110.945$ unidades al año
Participación en el mercado	Teniendo en cuenta que del universo de clientes potenciales todos no son padres o no cumplen con los criterios de segmentación, se estima una participación en el mercado anual del 9%.	Objetivo de ventas $1.110.945 * 9\% = 99.985$ unidades al año
Intención de compra	La investigación de mercados permite estimar una intención de compra con un estímulo de compra del 85%.	Meta de ventas $99.985 * 85\% = 84.987$ unidades al año Lo que equivale a 7.082 unidades por mes.

*Tabla 38. Mercado potencial.
Fuente: elaboración propia*

Si se estiman las ventas de acuerdo al mercado potencial se debe considerar que La propuesta de valor de la empresa apunta a la venta de comidas rápidas para la familia, es decir, que en el escenario más prudente entre un padre de familia y su hijo (a) comprarán en promedio 4 productos al mismo tiempo, 2 bebidas y 2

acompañantes, siendo necesarios entonces 1.771 consumos de este tipo por núcleo familiar al mes.

6.9. ESTRATEGIAS DE MERCADO

6.9.1 Posicionamiento de la marca

Marca	Croks Snacks.
Concepto	Comidas rápidas, creativas y saludables para niños acompañadas de una experiencia de consumo memorable.
Eslogan	Comidas rápidas, creativas y saludables para niños. ¡Una aventura, de otro planeta!
Diferencial	<p>La experiencia de entretenimiento y diversión en el punto de venta, con productos y temáticas creadas para transmitir una historia espacial de monstruos de otro planeta que llegan a salvar nuestro planeta (concepto, segmento, experiencia y storytelling).</p> <p>Único en la percepción del mercado: Tal vez existen referentes de empresas de comidas para este segmento, pero una que utilice el concepto de comidas rápidas, creativas y saludables para niños, acompañado de una historia espacial en torno a la experiencia de consumo, no existe ninguna en la actualidad. Para clientes potenciales esta propuesta de valor será muy llamativa frente a la escasa diferenciación de la competencia.</p> <p>Valorado por el cliente: Los padres harían todo por ver a sus hijos felices y bien, es el amor más profundo y sincero, están dispuestos a invertir en un producto que alimenta, cuida, enseña y divierte a sus hijos (más cuando son primerizos), pero no solo eso, ellos también harán parte de la aventura jugando como si fueran niños, una vez más.</p> <p>Específico y fácil de comunicar: Un concepto directo, claro y concreto con un eslogan que refuerza el diferencial como ¡una aventura, de otro planeta!, el objetivo será lograr transmitir la experiencia de consumo a la luz de esta premisa.</p>

*Tabla 39. Estrategia de posicionamiento de la marca.
Fuente: elaboración propia*

Beneficios: Estos serán los argumentos que justifican el concepto y el diferencial de Croks, que se transmitirán a través de los puntos de contacto y la fuerza de ventas

<p>1. Comidas rápidas saludables: Con los altos índices de obesidad en niños en Colombia y las repercusiones a futuro en problemas de salud, Croks desea inculcar, con productos y platos creativos, hábitos alimenticios saludables en los más pequeños.</p>	<p>2. Una aventura de otro planeta: Es una historia creada para que los niños se diviertan jugando, experimentando, viendo una película animada o haciendo nuevos amigos, aprovechamos el concepto de gamificación como un canal entre el juego y el aprendizaje. Por otra parte, los padres saben que mientras sus hijos se divierten y están seguros, tienen un espacio de tranquilidad para disfrutar la experiencia.</p>
<p>3. Disfruta la espera: La experiencia de entretenimiento para padres y niños les permitirá divertirse mientras esperan su orden, y en el momento del pago, no tendrán que desplazarse hacia la caja, el personal de atención al cliente llegara con su factura y el cambio hasta su mesa.</p>	<p>4. Entorno protector: El mundo está lleno de perturbaciones para un crecimiento psicosocial estable para los niños, Croks desea crear un entorno protector sustentado en el aprendizaje, los valores y la unión familiar como parte de la experiencia de consumo.</p>
<p>5. Reutilizable como lonchera: Croks enseña como reutilizar los productos, que gracias a su fácil portabilidad serán útiles para empacar la lonchera de los niños al ir a la escuela.</p>	<p>6. Protección del medio ambiente: Un planeta mejor y menos contaminado es un legado para los hijos, Croks lo sabe y quiere aportar, junto a padres y niños, un granito de arena en la construcción de ese futuro sostenible.</p>
<p>7. Comunidad Croks: Aquellos padres y niños que obtienen su nacionalidad en el planeta Croks (tarjeta de fidelización) son especiales, compartirán experiencias y beneficios adicionales que para terrícolas comunes que nos visitan serán</p>	

desconocidos.

Tabla 40. Beneficios y diferenciales de la marca.
Fuente: elaboración propia

6.9.2. Estrategias de producto / servicio

✓ Identidad corporativa



Ilustración 20. Logotipo de Croks.
Fuente: elaboración propia



Ilustración 21. Personajes de Croks.
Fuente: elaboración propia



Ilustración 22. Empaques y etiquetas de Croks.
Fuente: elaboración propia

✓ **Productos y servicios**

Menú de Snacks

- ✓ **Cajita Feliz de Croks**
- ✓ **Hamburguesa de Pollo**
- ✓ **Sándwich de cordero**
- ✓ **Snacks de frutas**
- ✓ **Sándwich de pollo**
- ✓ **Nuggets de pollo**
- ✓ **Perro caliente**

Menú de Smoothies

- ✓ **Smoothie de frutos rojos y mango**
- ✓ **Smoothie de fresas y banano**
- ✓ **Limonada**
- ✓ **Limonada de coco**

Servicios

- ✓ **Cumpleaños**
- ✓ **Eventos escolares y empresariales**

Merchandising de personajes de Croks

- ✓ **Camisetas estampadas**
- ✓ **Vasos decorativos**
- ✓ **Sacos estampados**
- ✓ **Cuadros**

Tabla 41. Productos y servicios de Croks.
Fuente: elaboración propia

6.9.3. Estrategia de precio

Teniendo en cuenta el análisis del mercado se establece una estrategia de precios de penetración del mercado para los principales productos que se comercializaran en Croks, con un incremento anual del 5% que puede variar de acuerdo al IPC de cada año proyectado.

Referencia	Precios		
	2018	2019	2020
Smoothie de frutos rojos y mangos	\$ 3.800	\$ 3.990	\$ 4.190
Smoothie de fresa y banano	\$ 3.500	\$ 3.675	\$ 3.859
Limonada	\$ 3.000	\$ 3.150	\$ 3.308
Limonada de coco	\$ 3.000	\$ 3.150	\$ 3.308
Hamburguesa de pollo	\$ 9.000	\$ 9.450	\$ 9.923
perro caliente	\$ 9.000	\$ 9.450	\$ 9.923
sándwich de cordero	\$ 10.000	\$ 10.500	\$ 11.025
sándwich de pollo	\$ 8.000	\$ 8.400	\$ 8.820
Nuggets de Pollo	\$ 8.000	\$ 8.400	\$ 8.820
Caja Crocks	\$ 1.500	\$ 1.575	\$ 1.654

Referencia	Precios	
	2021	2022
Smoothie de frutos rojos y mangos	\$ 4.399	\$ 4.619
Smoothie de fresa y banano	\$ 4.052	\$ 4.254
Limonada	\$ 3.473	\$ 3.647
Limonada de coco	\$ 3.473	\$ 3.647
Hamburguesa de pollo	\$ 10.419	\$ 10.940
perro caliente	\$ 10.419	\$ 10.940
sándwich de cordero	\$ 11.576	\$ 12.155
sándwich de pollo	\$ 9.261	\$ 9.724
Nuggets de Pollo	\$ 9.261	\$ 9.724
Caja Crocks	\$ 1.736	\$ 1.823

Tabla 42. Estructura de precios de productos Croks.
Fuente: elaboración propia

Con esta estrategia de precios se busca alcanzar el volumen de ventas trazado de manera coherente con la investigación de mercado, la capacidad adquisitiva del segmento objetivo y la proyección de ventas del mercado potencial, consolidando así una participación de por lo menos el 9% del total del mercado estimado a través de la intención de compra.

Desde otra perspectiva, esta estrategia permite ganar poder de negociación en la compra de insumos y materias primas con los proveedores a través de la economía de escala y actúa como un punto de atracción de clientes potenciales o clientes adicionales en un mercado con mucha competencia pero escasa diferenciación.

6.9.4. Estrategia de plaza y distribución

6.9.4.1 Punto de venta (Point Of Sale - POS)

El touch point o punto de contacto más importante de toda la experiencia de consumo, el lugar donde la propuesta de valor enamora al cliente y crear una experiencia memorable, la satisfacción de los niños al salir harán que pregunten a sus padres ¿Cuándo volvemos?

Características: Entre las principales características con las cuales contara el punto de venta para atraer, mantener y fidelizar clientes a través de la experiencia de consumo de ¡otro planeta! se encuentran:

<p>Zona de entretenimiento para niños: La cual contara con un espacio para disfrutar de videojuegos, películas, y una mesa para experimentar, dibujar, colorear o construir con legos.</p>	<p>Disfruta la espera: A cada mesa se llevara un juego mientras se preparara el pedido, juegos como la torre jenga, las cartas uno, adivina quién, monos locos o simón clásico.</p>
<p>Mesas temáticas del sistema solar: Las mesas estarán identificadas con nombres de los planetas y planetas enanos de nuestro sistema solar (Mercurio, Venus, Tierra, Marte, Júpiter, Saturno, Urano, Neptuno, Ceres, Plutón, Haumea, Makemake y Eris).</p>	<p>Servicio memorable: ¡Bienvenidos terrícolas! en el primer contacto con el cliente, jugo servido con pistolas gigantes de agua, etiquetas con el nombre para cada niño (ej: DaniCroks, SofiCroks), factura a la mesa, recuerdos de mi aventura en otro planeta (fotografías), cestas de basket en tarros de basura para</p>

reciclar, viaje al espacio (Realidad virtual), masajes a cambio de likes y comentarios en redes sociales (estrategia de social media) o nacionalidad exoplanetaria.

*Tabla 43. Características del punto de venta.
Fuente: elaboración propia*

Simulación



*Ilustración 23. Simulación del punto de venta.
Fuente: elaboración propia*

6.9.4.1. Estrategia de distribución sostenible

Se realizara una distribución directa y selectiva a través de la comercialización de los productos de Croks desde un punto de venta físico, complementado los canales de servicio con la estrategia de atención en medios digitales.

Se establecerá un canal de distribución sostenible, para lo cual se hará uso de bicicletas eléctricas como el medio para satisfacer este requerimiento. En este sentido se empleara el método compensatorio para evaluar alternativas que permitan elegir el tipo de vehículo adecuado teniendo en cuenta los siguientes criterios: Precio, Potencia, Velocidad Máxima, Autonomía, Tiempo de carga, Impacto Comercial.

Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
		
Bicicleta FOLD R	Bicicleta SPORT R	Moto HUNTER
Alternativa 4	Alternativa 5	
		
Skuty SLIM	Skuty STYLE	

Tabla 44. Alternativas para el canal de distribución.
Fuente: elaboración propia

Evaluación del canal por Método Compensatorio

METODO COMPENSATORIO (CANAL DE DISTRIBUCION)										
Factor Clave	Peso %	Bicicleta FOLD R			Bicicleta SPORT R			Moto Hunter		
		Dato	Calif.	Resultado Ponderado	Dato	Calif.	Resultado Ponderado	Dato	Calif.	Resultado Ponderado
Precio	25%	\$ 2.990.000	3	0,75	\$ 4.990.000	1	0,25	\$ 3.490.000	2	0,5
Potencia	10%	250 W	2	0,2	250 W	2	0,2	1200 W	5	0,5
Velocidad Maxima	10%	25 Km/h	3	0,3	25 Km/h	3	0,3	40 Km/h	5	0,5
Autonomia	20%	35 Km	2	0,4	50 Km	4	0,8	50 Km	4	0,8
Tiempo de carga	10%	4-6 Horas	4	0,4	4-6 Horas	4	0,4	6-8 Horas	3	0,3
Impacto comercial	25%	Bajo	1	0,25	Medio	3	0,75	Alto	5	1,25
Total	100%	-	-	2,3	-	-	2,7	-	-	3,85

METODO COMPENSATORIO (CANAL DE DISTRIBUCION)							
Factor Clave	Peso %	Skuty Slim			Skuty Style		
		Dato	Calif.	Resultado Ponderado	Dato	Calif.	Resultado Ponderado
Precio	25%	\$ 1.990.000	5	1,25	\$ 2.890.000	4	1
Potencia	10%	350 W	3	0,3	500 W	4	0,4
Velocidad Maxima	10%	30 Km/h	4	0,4	30 Km/h	4	0,4
Autonomia	20%	40 Km	3	0,6	55 Km	5	1
Tiempo de carga	10%	6-8 Horas	3	0,3	6-8 Horas	3	0,3
Impacto comercial	25%	Alto	5	1,25	Medio	3	0,75
Total	100%	-	-	4,1	-	-	3,9

Tabla 45. Método compensatorio.
Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la evaluación de las alternativas por el método compensatorio el vehículo que mejor calificación tuvo fue la Skuty Slim, de la línea de bicicletas Starker que cuenta con el respaldo la marca Auteco Electric para Colombia.

Cuenta con garantía de 6 meses y/o 6.000km y una red de CSA especializados para este tipo de vehículos en donde se ofrece el servicio técnico y repuestos originales. En el Valle del Cauca se encuentran 4 de estos puntos especializados, 1 en Guadalajara de Buga y 3 en Cali, a nivel nacional la marca tiene otros 20 puntos autorizados.

Simulación



6.9.5. Estrategia de promoción y fidelización

Estrategia de promoción: el objetivo de esta estrategia es dar a conocer y atraer clientes potenciales al punto de venta para que adquieran los productos y servicios de Croks y disfruten en familia de una experiencia de consumo de otro planeta aprovechando la creatividad para llamar la atención y minimizando costos que afecten la rentabilidad de la empresa.

✓ Fuera del punto de venta (POS)

Tour Croks: se trata de impactar puntos y momentos estratégicos, donde se encuentran los padres de familia y los niños para que conozcan la oferta de Croks. Estas actividades estarán apoyadas por una fuerza de ventas con capacidad para transmitir la propuesta de valor, los diferenciales y beneficios que logren captar la atención de clientes potenciales y de esta manera generar un estímulo para visitar el punto de venta o adquirir los productos y servicios de Croks.

Esta estrategia estará alineada con el plan de social media ya que todo el tour Croks se promocionara a través de las redes sociales antes y durante cada actividad.

- En las mañanas, cuando los padres dejan a sus hijos en el colegio, la fuerza de ventas llegara con jugo de naranja en pistolas de agua y un cupón de descuento en la primera compra.

- Cuando los padres van a recoger a sus hijos al colegio al medio día, en parques los fines de semana, o en eventos, se dispondrán de juegos sencillos para retar a padres e hijos a que superen pruebas y se diviertan, se entregaran también cupones de descuento en la primera compra.
- Se visitaran clubes deportivos, a la salida de los entrenamientos, la fuerza de ventas llevara un pequeño snack de frutas para los niños y el cupón de la primera compra para entregar a los padres.

✓ **En el punto de venta (POS)**

Gana o baila ¡A divertirse!: Cada dos meses se promocionara un juego para las familias que visitan el punto de venta donde podrán ganar premios (merchandising) para sus hijos, descuentos o pagar una penitencia bailando e inventando un paso de una canción popular del momento. Algunos de estos juegos serán la ruleta espacial, entra al agujero negro (marear al padre dando vueltas), carrera en sillas, cesta con los ojos vendados, entre otros.

Celebraciones espaciales: Se aprovecharan las celebraciones más especiales en el año como el Día del Niño, de la Madre, del Padre, Halloween y Navidad para decorar el punto de venta, realizar actividades especiales y de promoción.

Además, se promocionaran actividades para compartir en familia como ver los partidos de la selección Colombia, talleres de experimentación y las vacaciones recreativas para aprovechar estos acontecimientos o la estacionalidad de esta temporada.

✓ **Productos y servicios**

Desafío Croks: al respaldo de las cajitas Croks se encontrara una etiqueta con un desafío para completar, en total serán 15 desafíos, al completarlos el niño podrá reclamar un juguete especial en el punto de venta. El otro desafío será coleccionar los 4 personajes, por lo cual el cliente podrá reclamar un regalo de la oferta de Merchandising de Croks. Para validar su cumplimiento los clientes tendrán la posibilidad de llevar directamente las etiquetas o empaques al punto de venta, o antes, enviar las fotos con los desafíos a través de whatsapp o redes sociales y recibir ayuda para completarlos, en este caso se realizara el seguimiento a través del CRM.

Juguete en la Cajita Croks: Cada una de las cajitas Croks tendrá en su interior un juguete de obsequio que busca estimular el interés y las ventas para el mercado objetivo.

Cupones de descuento: diseñados para estimular la primera compra en un plazo de tiempo no mayor a 15 días desde su entrega, enfocados en promocionar un combo para toda la familia con un porcentaje de descuento del 35%.

6.9.6. Estrategia de fidelización

- ✓ **Cumpleaños Croks:** En esta celebración cada niño tendrá la oportunidad de disfrutar una cajita feliz especialmente diseñada para esta ocasión, sin costo adicional, y además, podrá disfrutar de una decoración sencilla alusiva a su cumpleaños.

- ✓ **Nacionalidad Exoplanetaria:** Con el fin de estimular la fidelización de los clientes la estrategia de CRM se centrara en obtener información de clientes y consumidores a través de la nacionalidad exoplanetaria, que le

permitirá al cliente recibir en su teléfono, correo y redes sociales toda la información y descuentos para esta comunidad de clientes frecuentes de la marca.

6.9.7. Estrategia de comunicación y publicidad

6.9.7.1. Campaña publicitaria

Nombre de la campaña:	¡Bienvenidos terrícolas!
Elaboración del mensaje (denotativo/ connotativo)	Desde el planeta Croks llegaron los personajes más increíbles, divertidos y saludables ¿Estás preparado para descubrir quiénes son?
Personajes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dali: Estoy lleno de aventura y retos para ti! Suspica, aventurero y siempre dispuesto a darte una mano con tu alimentación. ✓ Iker: Compite siempre por ser el mejor así como yo! Atlético, saludable y queriendo compartir Croks contigo y tus amigos. ✓ Aura: Vivo en historias que jamás olvidarás! Inteligente, divertida y te enseñará a desarrollar un crecimiento adecuado y sano basado en la lectura.

Tabla 46. Ficha técnica de la campaña publicitaria.
Fuente: elaboración propia

6.9.7.2. Artes visuales



Ilustración 25. Presentación de personajes y mensajes
Fuente: elaboración propia



Ilustración 26. Valla publicitaria
Fuente: elaboración propia



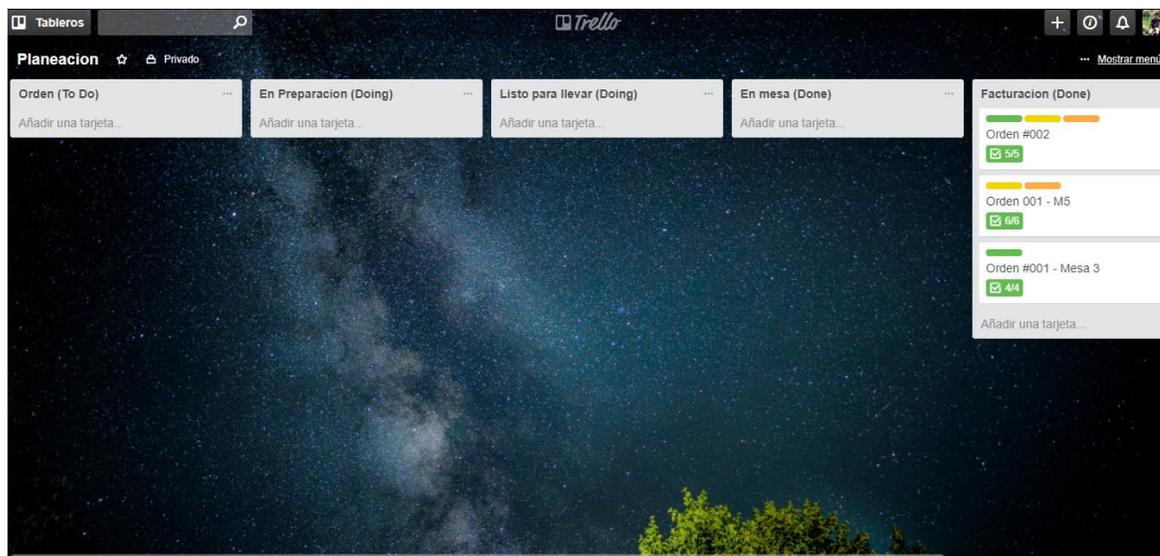
Ilustración 27. Volantes y promocionales
Fuente: elaboración propia



Ilustración 28. Redes sociales
Fuente: elaboración propia

6.9.8. Servicio memorable

Método Kanban y Trello: Trello es una aplicación web (está en la nube) para hacer listas en base al método Kanban con tarjetas que viajan por diferentes listas en función de su estado: To Do, Doing o Done. Además de ser gratis cuenta con sincronización inmediata lo cual es útil para tomar pedidos desde un Smartphone y seguir el proceso de elaboración y entrega de los platos en cada mesa hasta su facturación. En caso de fallar la conexión a internet se contara en todo momento con una pizarra colaborativa y se ubicaran post it de colores por cada pedido.



*Ilustración 29. Toma de pedidos con Trello.
Fuente: elaboración propia*

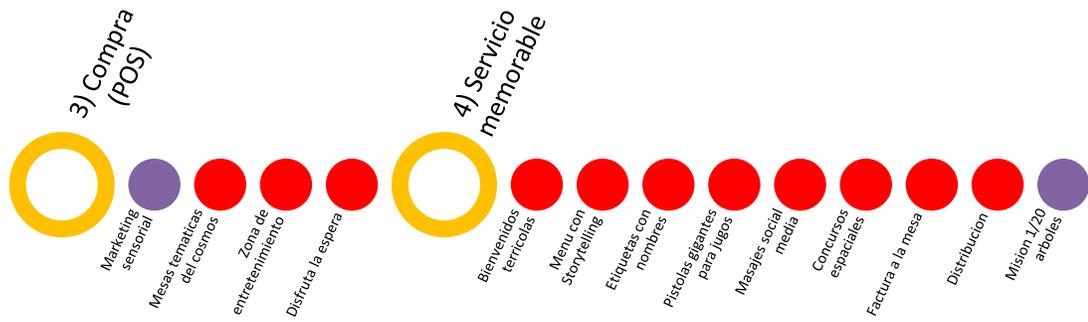
Touchpoints¹³⁷: Los Touchpoints o puntos de contacto con el cliente son los elementos a partir de los cuales las personas se hacen una impresión de una marca en un momento determinado, es el recorrido del cliente (Customer Journey) desde que se da cuenta de la existencia de la marca hasta que este se vuelve cliente. Más allá del producto o servicio que se ofrece en sí, se identifica la experiencia de consumo total (ciclo de compra y el ciclo de ventas) y se evalúa si en cada uno de estos puntos se trasmite de manera adecuada el posicionamiento de la marca y la propuesta de valor.

¹³⁷ <http://bienpensado.com/que-son-touchpoints-o-puntos-de-contacto-con-un-cliente/>

Atraer



Sorprender y enamorar



Fidelizar

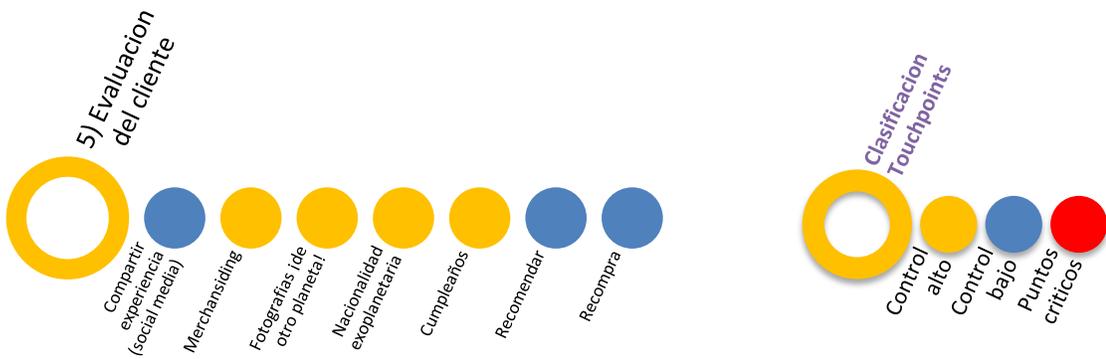


Ilustración 30. Touchpoints de Croks.
Fuente: elaboración propia

6.9.10. Ciclo de ventas

✓ Fuerza de ventas (Fuera del punto de venta)

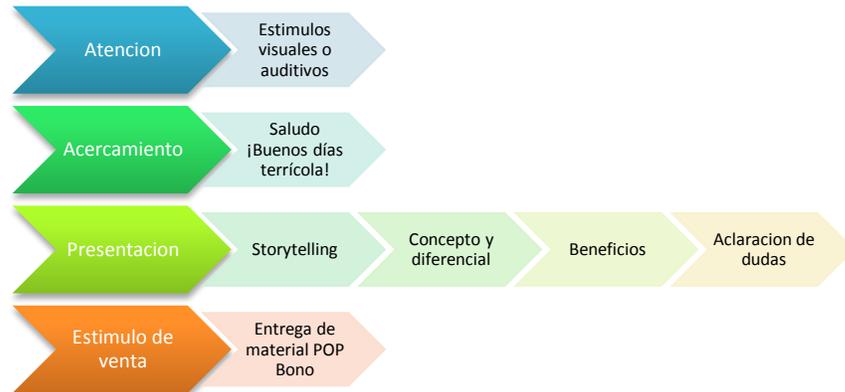


Ilustración 31. Ciclo de ventas (fuerza de ventas)
Fuente: elaboración propia

✓ Retail (en el punto de venta - POS)

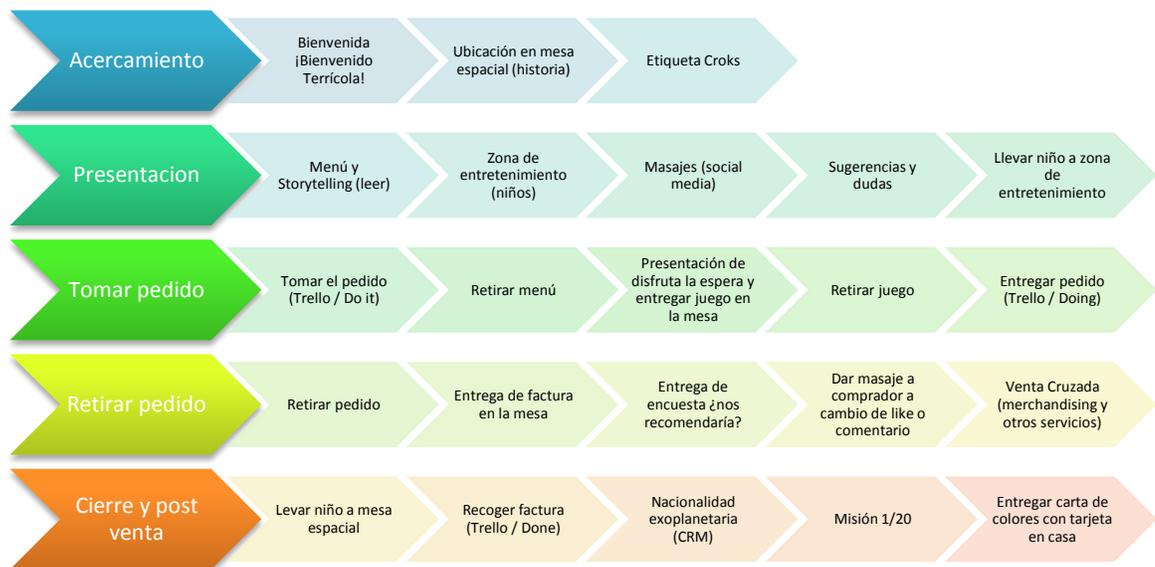


Ilustración 32. Ciclo de ventas (en el punto de venta)
Fuente: elaboración propia

6.10. PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO

Presupuesto de Marketing Año 2018							
Categorías	Presupuesto Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Material publicitario POP	\$1.300.000	\$300.000			\$300.000		\$200.000
Publicidad gran formato	\$4.200.000	\$1.500.000					\$1.700.000
Marketing digital	\$1.400.000	\$150.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$150.000
Fuera del punto de venta (POS) / Tour Croks	\$1.500.000		\$250.000		\$250.000		\$250.000
Dentro del (POS) / Gana o baila, celebraciones especiales	\$2.000.000				\$350.000	\$400.000	\$450.000
Productos y servicios / Desafío croks y cupones	\$1.100.938	\$275.235			\$275.235		\$275.235
Fidelización / Cumpleaños y nacionalidad exoplanetaria	\$1.014.000	\$84.500	\$84.500	\$84.500	\$84.500	\$84.500	\$84.500
Total	\$12.514.938	\$2.309.735	\$434.500	\$184.500	\$1.359.735	\$584.500	\$3.109.735
Gasto Acumulado		\$2.309.735	\$2.744.235	\$2.928.735	\$4.288.469	\$4.872.969	\$7.982.704

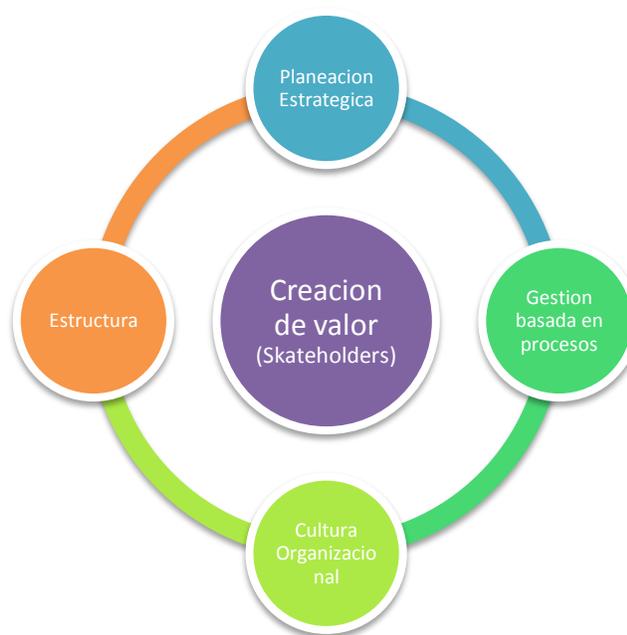
Presupuesto de Marketing Año 2018							
Categorías	Presupuesto Total	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Material publicitario POP	\$1.300.000	\$200.000			\$300.000		
Publicidad gran formato	\$4.200.000				\$1.000.000		
Marketing digital	\$1.400.000	\$150.000	\$100.000	\$100.000	\$150.000	\$100.000	\$100.000
Fuera del punto de venta (POS) / Tour Croks	\$1.500.000		\$250.000		\$250.000		\$250.000
Dentro del (POS) / Gana o baila, celebraciones especiales	\$2.000.000				\$500.000		\$300.000
Productos y servicios / Desafío croks y cupones	\$1.100.938				\$275.235		
Fidelización / Cumpleaños y nacionalidad exoplanetaria	\$1.014.000	\$84.500	\$84.500	\$84.500	\$84.500	\$84.500	\$84.500
Total	\$12.514.938	\$434.500	\$434.500	\$184.500	\$2.559.735	\$184.500	\$734.500
Gasto Acumulado		\$8.417.204	\$8.851.704	\$9.036.204	\$11.595.938	\$11.780.438	\$12.514.938

Tabla 47. Presupuesto de mezcla de mercado.
Fuente: elaboración propia

7. MÒDULO DE ORGANIZACIÒN

7.1. MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL

El propósito que orienta a Croks es la creación de valor para los grupos de interés, de los cuales hacen parte consumidores, compradores, clientes internos, accionistas y la comunidad, en consecuencia, se plantea el siguiente modelo de gestión organizacional que parte de la naturaleza e intención de la organización y que vislumbra desde un enfoque sistémico cuales son los elementos claves de gestión para alcanzar dicho objetivo, estos son: La planeación estratégica, la estructura, la gestión basada en procesos y la cultura organizacional como soporte.



*Ilustración 33. Modelo de gestión organizacional.
Fuente: elaboración propia*

Teniendo en cuenta esta representación, a continuación se detalla cada una de las partes que integra el modelo de gestión.

7.2. ENFOQUE DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS

El enfoque basado en procesos como principio de gestión busca que la empresa Croks alcance sus objetivos de manera eficiente y eficaz, para lo cual este sistema de gestión establece un medio para conseguir dicho fin desde una perspectiva sistemática. Por otra parte, este enfoque es la base de normas de calidad como la ISO 9001 o el modelo de Excelencia Empresarial (EFQM) y por ende su validez es ampliamente aceptada y puesta en práctica por las empresas más competitivas a nivel internacional.

7.2.1. Mapa de procesos

Es una representación gráfica de los procesos más relevantes la organización, esta perspectiva se basa en la cadena de valor propuesta por Michael Porter y su ventaja competitiva.



Ilustración 34. Mapa de procesos.
Fuente: elaboración propia

Para la empresa Croks se han identificado respectivamente los procesos estratégicos, misionales, de apoyo, y de evaluación y control que responde a las necesidades y expectativas que se pretenden satisfacer con los servicios y productos que se producen y comercializan.

7.2.2. Caracterización de procesos

Procesos estratégicos

Nombre		Direccionamiento Estratégico	
Tipo	Código	Versión	Fecha
Proceso Estratégico	PC01	1	24/06/2017
Responsables		Cliente	
Gestión administrativa		Interno / Externo	
Objeto y alcance			
Definir los objetivos empresariales y establecer las estrategias que permitan alcanzar los fines propuestos. Este proceso es de aplicación a todas las operaciones realizadas por la organización en un tiempo de 3 años para la empresa Croks.			
Entradas		Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisis externo o del entorno ✓ Analisis de la competencia ✓ Analisis del mercado ✓ Analisis interno 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación estratégica ✓ Plan operativo 	
Subprocesos			
No asignados			

Tabla 48. Caracterización de proceso direccionamiento estratégico.
Fuente: elaboración propia

Procesos misionales

Nombre		Gestión de mercadeo, comercialización y ventas	
Tipo	Código	Versión	Fecha
Proceso Misional	PC02	1	24/06/2017
Responsables		Cliente	
Gestión comercial		Interno/Externo	
Objeto y alcance			
Definir las estrategias de captación y estimulación de las ventas, dentro y fuera del punto de venta, y a través de medios ATL y BTL. Este proceso se deberá plasmar en el plan operativo con objetivos y actividades que respondan a los fines planeados.			
Entradas		Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidades y expectativas de los clientes ✓ Plan operativo ✓ Direccionamiento estratégico ✓ Analisis del mercado ✓ Analisis de la competencia 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Portafolio de productos y servicios ✓ Estrategias de marketing mix y social media ✓ Formatos de seguimiento a ventas ✓ Plan de trabajo semestral 	

Subprocesos

Desarrollo de la marca, Comercialización de portafolio de productos y servicios, Marketing Mix, Estrategia de social media.

*Tabla 49. Caracterización de proceso gestión de mercadeo, comercialización y ventas.
Fuente: elaboración propia*

Nombre	Gestión de actividades de producción en la cocina		
Tipo	Código	Versión	Fecha
Proceso Misional	PC03	1	24/06/2017
Responsables		Cliente	
Chef		Interno/Externo	
Objeto y alcance			
Elaborar los platos y productos alimenticios del establecimiento y optimizar el proceso de producción de los mismos. Este proceso es de aplicación para las actividades de preparación en la cocina y es interdependiente de la relación con el proceso de mercadeo y comercialización.			
Entradas		Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidades y expectativas de los clientes ✓ Plan operativo ✓ Direccionamiento estratégico ✓ Analisis del mercado ✓ Analisis de la competencia ✓ Analisis de la producción 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Platos creativos y saludables preparados bajo condiciones sanitarias y practicas optimas ✓ Formatos de seguimiento a costos y tiempos de producción ✓ Formato de seguimiento al inventario ✓ Plan de trabajo semestral 	

Subprocesos

Desarrollo de platos creativos y saludables, Producción y gestión de inventario, Condiciones sanitarias y BPM.

*Tabla 50. Caracterización de proceso gestión de las actividades de producción en la cocina.
Fuente: elaboración propia*

Nombre	Gestión de la atención y fidelización de los clientes		
Tipo	Código	Versión	Fecha
Proceso Misional	PC04	1	24/06/2017
Responsables		Cliente	
Gestión administrativa		Externo	
Objeto y alcance			
Definir los mecanismos que posicionen la marca (<i>lovemark</i> y <i>top of mind</i>) como la preferida de los clientes a través de efectivas estrategias de fidelización y mejorando la experiencia de consumo. Es de aplicación al proceso de atención y fidelización de los clientes y es interdependiente de la relación con el proceso de mercadeo y comercialización.			

Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidades y expectativas de los clientes <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan operativo ✓ Direccionamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisis del mercado ✓ Analisis de la competencia ✓ Portafolio de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategias de atención al cliente y fidelización <ul style="list-style-type: none"> ✓ Customer Relationship Management ✓ Formato de seguimiento a fidelización y satisfacción de los clientes ✓ Plan de trabajo semestral

Subprocesos

Atención al cliente, Customer Relationship Management (CRM), Estrategias de fidelización, Seguimiento a la satisfacción de los clientes

*Tabla 51. Caracterización de proceso gestión de la atención y fidelización de los clientes..
Fuente: elaboración propia*

Procesos de apoyo

Nombre	Recursos administrativos y financieros		
Tipo	Código	Versión	Fecha
Proceso de apoyo	PC05	1	24/06/2017
Responsables		Cliente	
Gestión administrativa		Interno/Externo	
Objeto y alcance			
<p>El objeto de la gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organización. Este proceso es de aplicación a todas las operaciones realizadas por la organización.</p>			
Entradas	Salidas		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direccionamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan operativo ✓ Formatos de seguimiento a costos y tiempos de producción ✓ Formato de seguimiento al inventario ✓ Formato de seguimiento a ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facturas ✓ Formato de flujo de caja diario (libro) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Simulador financiero ✓ Soportes contables (físicos y digitales) organizados ✓ Formato de asignación de horarios
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Subprocesos

No asignados

*Tabla 52. Caracterización de proceso recursos administrativos y financieros.
Fuente: elaboración propia*

Nombre **Desarrollo humano y seguridad y salud en el trabajo (SST)**

Tipo	Código	Versión	Fecha
Proceso de apoyo	PC06	1	24/06/2017
Responsables		Cliente	
Gestión administrativa / Gestión comercial		Externo	
Objeto y alcance			
<p>Crear estrategias que protejan y promuevan el crecimiento de los miembros de la organización, así como el fortalecimiento en temas como ventas, creatividad, trabajo en equipo, atención al cliente y seguridad y salud en el trabajo. Este proceso es de aplicación a todas las operaciones realizadas por la organización.</p>			
Entradas		Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direccionamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan operativo ✓ Análisis de las operaciones <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis administrativo ✓ Portafolio de productos y servicios 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de capacitación y desarrollo humano ✓ Seguimiento a Política de Seguridad y Salud en el Trabajo 	
Subprocesos			
No asignados			

*Tabla 53. Caracterización de proceso desarrollo humano y seguridad y salud en el trabajo.
Fuente: elaboración propia*

Nombre **Distribución**

Tipo	Código	Versión	Fecha
Proceso de apoyo	PC07	1	24/06/2017
Responsables		Cliente	
Gestión comercial		Externo	
Objeto y alcance			
<p>Ejecutar la estrategia de distribución sostenible y hacer seguimiento a los canales de comunicación con los clientes para realizar pedidos, optimizando el tiempo de entrega y reduciendo costos. Este proceso es de aplicación a todas las operaciones realizadas por la organización.</p>			
Entradas		Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direccionamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan operativo ✓ Análisis del mercado ✓ Análisis de las operaciones ✓ Portafolio de productos y servicios 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formato de seguimiento a tiempos y costos de entrega 	
Subprocesos			

No asignados

Tabla 54. Caracterización del proceso distribución.
Fuente: elaboración propia

Procesos de evaluación y control

Nombre	Mejoramiento continuo		
Tipo	Código	Versión	Fecha
Proceso de evaluación y control	PC08	1	24/06/2017
Responsables		Cliente	
Gestión administrativa / Gestión comercial		Externo	
Objeto y alcance			
Supervisar, controlar y mejorar continuamente la efectividad de los procesos y el cumplimiento de las estrategias establecidas a través de las metas e indicadores plasmados en el plan operativo. Este proceso es de aplicación a todas las operaciones realizadas por la organización.			
Entradas		Salidas	
✓ Necesidades y expectativas de los clientes ✓ Direccionamiento estratégico ✓ Plan operativo		✓ Estrategias de mejoramiento continuo (PHVA) ✓ Seguimiento a cumplimiento de metas e indicadores del plan operativo	
Subprocesos			
No asignados			

Tabla 55. Caracterización de proceso mejoramiento continuo.
Fuente: elaboración propia

7.3. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

7.3.1. Direccionamiento estratégico

- ✓ **Misión:** Croks es una empresa dedicada a la producción y comercialización sostenible de comidas rápidas, creativas y saludables para niños, enfocada

en crear una experiencia de entretenimiento y diversión que promueve el aprendizaje, los valores y la unión familiar.

- ✓ **Propósito:** No solo vendemos comidas rápidas, creativas y saludables, somos la ilusión y la esperanza de ver hijos y papas entre sonrisas y abrazos inolvidables, familias unidas por el amor, la diversión y la creatividad. Soñamos con que nuestra historia de monstruos de otro planeta contribuya a dejar un mejor lugar para que nuestros niños sean felices, hoy, mañana y siempre.

- ✓ **Visión:** Para el año 2021 Croks ha logrado una TIR del 65%, ha generado por lo menos 6 fuentes de empleos directos y se posiciona como el referente líder en comidas para niños a nivel local producto de la capacidad para sorprender y satisfacer a sus clientes, innovar constantemente y lograr transmitir efectivamente su propuesta de valor.

- ✓ **Principios organizacionales:** Se trata de premisas que orientan las actitudes y acciones de los miembros de la organización y que son indispensables para cumplir con los objetivos establecidos.
 - **Imaginación y creatividad:** para crear experiencias inolvidables, cada producto y servicio de la empresa debe contar su propia historia de otro planeta.

 - **Pasión en la atención al cliente:** como la capacidad para transmitir una propuesta de valor única para cada cliente, en un claro propósito de atraer, retener y fidelizar cada vez más terrícolas.

- **Responsabilidad y compromiso con la calidad:** desde los insumos hasta la atención a los clientes deben ser el reflejo de una organización orientada a la calidad.
- **Cooperación y trabajo en equipo:** Para trabajar articuladamente en torno una cultura organizacional enfocada en el apoyo mutuo y la obtención de los objetivos estratégicos.

7.3.2. Matriz de estrategias FODA



		Factores Externos				
		Oportunidades	Amenazas			
	1	Apertura económica y tratados comerciales	1 Tendencia decreciente en tasas de natalidad			
	2	Tendencia decreciente de la tasa de desempleo	2 Tendencia creciente de la tasa de inflación nacional			
	3	Diversificación de la canasta exportadora del Valle del Cauca	3 Desaceleración económica del PIB a nivel nacional			
	4	Cuarto puesto en el indicador de apertura de empresas (Doing Business)	4 Últimos puestos en los indicadores de obtención de permisos de construcción, pago de impuesto y registro de propiedades (Doing Business)			
	5	Tendencia creciente del acceso a internet móvil	5 Aumento de 3 puntos del IVA con la reforma tributaria			
	6	Avance del E-commerce como canal de distribución a nivel nacional				
	7	Creciente preocupación de los consumidores por cuidado de su salud				
Factores Internos	Fortalezas		Estrategias FO (Maxi - Maxi)			
	1	Propuesta de valor y concepto del servicio	1) Vender los productos y servicios de Croks a través de plataformas digitales	1) Fidelizar los compradores y futuros clientes potenciales desde el momento en que las madres se encuentran en la etapa de gestación con mensajes publicitarios enfocados a este segmento		
	2	Producto estrella o personaje insignia				
	3	Menu infantil saludable y creativo				
	4	Obsequio en menu infantil	2) Enfocar el concepto de la marca en el cuidado de la salud para los niños a través del menu infantil	2) Fortalecer los servicios adicionales como el los cumpleaños y la venta de merchandising para contrarrestar la dependencia de las comidas en caso de hiper inflación en la canasta familiar		
	5	Servicios adicionales				
	6	Conocimiento en administración y diseño gráfico				
	7	Ambiente confortable y visualmente atractivo	3) Analizar oportunidades de apertura de otros puntos de venta en países miembros de la alianza del pacifico a largo plazo	3) Comunicar y vender el valor agregado de la propuesta para no competir por precio, si no por diferenciación		
	Debilidades				Estrategias DO (Maxi - Mini)	
	1	Cuota de participación del mercado			1) Promocionar los productos y servicios de Croks a través de plataformas digitales con una estrategia de social media para los compradores (padres) como target objetivo	1) Aprovechar condiciones económicas nacionales para mejorar la negociación con los proveedores
2	Reputación y reconocimiento de la marca					
3	Apalancamiento y financiamiento	2) Aprovechar la preocupación de los consumidores por su salud para elaborar un plan de negocios y buscar fuentes de financiación públicas o privadas	2) Desarrollar estrategias de promoción para los consumidores que estimule su decisión de compra (teniendo en cuenta las condiciones económicas nacionales) y permita ganar participación en la cuota de mercado en estratos medios			
4	Costos de producción					
5	Experiencia en el sector					
6	Opciones para la ubicación física limitadas					

Ilustración 35. Matriz de estrategias FODA.
Fuente: elaboración propia

7.3.3. Estrategia genérica

Teniendo en cuenta el análisis externo (asociado a los factores del entorno, el sector y la industria) y el análisis interno (asociado a la cadena de valor y de la competencia) Michael Porter plantea 3 estrategias genéricas para alcanzar la

ventaja competitiva, estas son el liderazgo en costos, la diferenciación y la segmentación. Frente a la estrategia de diferenciación, David Gómez en su libro bueno, bonito y carito alude que *“las marcas percibidas como significativamente diferentes, logran cinco veces más volumen, venden 13% más alto que el promedio de su categoría, y tienen cuatro veces más de probabilidad de crecer su participación en valor en los próximos doce meses; comparadas con marcas que carecen de diferenciación”*¹³⁸

En tal sentido, para la empresa Croks se define como postulado de la estrategia genérica el siguiente:

- ✓ Generar ventas y rentabilidad a través de una propuesta de valor diferenciada enfocada en la personalización de servicios y productos para un nicho de mercado, logrando una ventaja competitiva en el sector y una mayor penetración en el mercado. La generación de valor, como enfoque de la estrategia, tendrá su origen en la satisfacción de los clientes a través de un incomparable nivel de servicio, la creatividad, la innovación constante y el mejoramiento continuo.

De acuerdo a lo planteado, se presenta el siguiente esquema o mapa estratégico que permite dilucidar el enfoque estratégico que se plantea:

¹³⁸ GOMEZ, David. Bueno, bonito y carito. Pág. 102.



Ilustración 36. Esquema estratégico para Croks.
Fuente: elaboración propia

7.3.4. Objetivos Estratégicos

Definida la estrategia se procede a determinar los objetivos estratégicos de acuerdo a los procesos caracterizados en la cadena de valor de la organización, permitiendo así la integración de la planeación estratégica con el enfoque de gestión basado en procesos.

Procesos Estratégicos	
Proceso PC01 - Direcciona miento estratégico	Objetivo general
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer una planeación estratégica enfocada en el crecimiento de la empresa a partir de la innovación constante, una mayor penetración del mercado y la satisfacción de los clientes.
	Objetivos específicos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer el direccionamiento estratégico de Croks a 3 años. ✓ Crear un plan estratégico congruente con el enfoque basado en

procesos que permita hacer seguimiento a partir de indicadores de gestión.

Tabla 56. Objetivos estratégicos para procesos estratégicos.

Fuente: elaboración propia

Procesos Misionales

Objetivo general	
Proceso PC02 – Gestión de mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar productos y servicios personalizados y estrategias que permitan comunicar efectivamente, al mercado objetivo de la empresa, los factores diferenciales de la propuesta de valor con el fin de captar su interés, generar estímulos de compra y concretar ventas.
	Objetivos específicos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir una estrategia creativa para los productos y servicios que genere valor a los grupos de interés de la empresa (<i>stakeholders</i>) y permita crear merchandising en torno a la marca para consolidar su posicionamiento. ✓ Fijar una política de precios coherente con la estrategia genérica establecida y la percepción de valor del mercado objetivo. ✓ Diseñar estrategias de promoción a través de medios ATL y BTL (social media) que logren captar el interés del mercado objetivo y estimular su impulso de compra. ✓ Concebir estrategias creativas dentro (experiencia del consumidor) y fuera (tácticas de fuerza de ventas) del punto de venta orientadas a visitar el establecimiento comercial y mejorar las ventas. ✓ Desarrollar estrategias de comunicación que informen, persuadan y generen recordación, para el cliente objetivo, respecto a la propuesta de valor de la empresa y sus factores diferenciales.
Objetivo general	
PC03 – Gestión de las actividades de producción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar procesos enfocados en la eficiencia y la creatividad con mejoras continuas en términos de calidad en los productos y la disminución de los tiempos y costos de producción.
	Objetivos específicos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar productos creativos y saludables en respuesta a las tendencias del mercado y las necesidades/expectativas de los

en la cocina	<p>compradores y consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar óptimas condiciones sanitarias y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la elaboración de cada producto. ✓ Establecer mecanismos de seguimiento a tiempo y costos promedio por procesos. ✓ Gestionar y mantener el inventario de materias primas al día cumpliendo con la estrategia de aprovisionamiento prevista por la organización.
Objetivo general	
Proceso PC04 – Gestión de la satisfacción y fidelización de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar estrategias personalizadas enfocadas en conocer, cautivar y enamorar a los clientes, mejorando así su relación con la marca, su experiencia de consumo, garantizando así su fidelización a través de un incomparable nivel de atención y servicio.
Objetivos específicos	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar estrategias para enamorar al cliente con un nivel de servicio y atención incomparable (antes, durante y después de la compra) enfocadas en entregar valor en lugar de solo productos y servicios. ✓ Establecer y gestionar un sistema de Customer Relationship Management (CRM). ✓ Definir estrategias de fidelización para los clientes actuales.

*Tabla 57. Objetivos estratégicos para procesos misionales.
Fuente: elaboración propia*

Proceso de Apoyo	
Objetivo general	
Proceso PR05 – Recursos administrativos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar y hacer seguimiento al uso eficiente de los recursos administrativos y financieros de la organización.
Objetivos específicos	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar el óptimo desarrollo de las actividades de la organización a través de la gestión o disposición de recursos físicos, financieros y humanos. ✓ Evaluar el desempeño financiero de la organización y garantizar la eficiente administración de inversiones y gastos coherentes con el

	cumplimiento de la visión en términos de rentabilidad de la empresa.
	Objetivo general
Proceso PC06 – Desarrollo humano y seguridad y salud en el trabajo (SST)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir estrategias que permitan a la organización crecer en términos de su desempeño con base en el desarrollo del talento humano y su protección.
	Objetivos específicos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer estrategias de desarrollo profesional y personal que permitan fortalecer las competencias individuales de los miembros de la organización enfocadas en aumentar la motivación hacia el logro de los objetivos establecidos. ✓ Diseñar y evaluar el cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo como parte de la cultura organizacional.
	Objetivo general
Proceso PR07 – Distribución	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar una estrategia de distribución sostenible y de impacto que sea coherente con el mensaje y propósito de la organización frente al cuidado del medio ambiente y la promoción de hábitos de vida saludables.
	Objetivos específicos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar y hacer seguimiento a la estrategia de distribución sostenible en términos de tiempo, costos y eficiencia del servicio.

*Tabla 58. Objetivos estratégicos para procesos de apoyo.
Fuente: elaboración propia*

Proceso de evaluación y control

	Objetivo general
Proceso PR08 – Mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer del mejoramiento continuo una parte esencial de la cultura organizacional que se vea reflejado en todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente.
	Objetivos específicos



- ✓ Hacer seguimiento periódico al cumplimiento del plan operativo en función de la visión establecida para la empresa y el ciclo PHVA.

*Tabla 59. Objetivos estratégicos para procesos de evaluación y control.
Fuente: elaboración propia*

7.3.5. Plan operativo

PLAN OPERATIVO CROKS / AÑO 1

Tipo	Proceso	Objetivos estratégicos		Enfoque	Responsable	Actividades	Cronograma			Indicador	Meta	% de cumplimiento			
		General	Específicos				Fecha	Duración (D)	Fallan (D)				Prioridad		
Estratégicos	PC01	Direccionamiento estratégico	Establecer una planeación estratégica enfocada en el crecimiento de la empresa a partir de la innovación constante, una mayor penetración del mercado y la satisfacción de los clientes.	Cliente interno/externo	Gestión Comercial / Gestión administrativa	Definir los objetivos empresariales, la misión, visión y principios organizacionales	Jul	30/07/2017	10	-133	Actividad Ejecutada	Veces en que se ha definido el direccionamiento estratégico / Meta para el indicador	1	100%	
				Cliente interno	Gestión Comercial / Gestión administrativa	1.2 Elaborar el plan operativo del año 1	Dic	01/12/2017	3	-9	Actividad Ejecutada	Planes operativos elaborados / Meta para el indicador	1	100%	
			Definir una estrategia creativa para los productos y servicios que genere valor a los grupos de interés de la empresa (stakeholders) y permita crear merchandising en torno a la marca para consolidar su posicionamiento.	Cliente externo	Gestión comercial	2.1 Desarrollar la estrategia de productos y servicios establecida en el módulo de mercados del plan de negocios	Ene	01/01/2018	-	22	Moderada	Estrategia de productos y servicios implementados / Meta para el indicador	1	0	0%
				Cliente externo	Gestión comercial	2.2 Desarrollar la estrategia de precios establecida en el módulo de mercados del plan de negocios	Ene	01/01/2018	-	22	Moderada	Estrategia de precios implementada / Meta para el indicador	1	0	0%
			Diseñar productos y servicios personalizados y estrategias que permitan comunicar efectivamente al mercado objetivo de la empresa, los factores diferenciales de la propuesta de valor con el fin de captar su interés, generar estímulos de compra y concretar ventas.	Cliente externo	Gestión comercial	2.3 Implementar la estrategia de promoción a través de medios ATL y BTL con cupones de descuento y recopilando información de los clientes a través de la propuesta de nacionalidad explotataria (tarjeta de fidelización)	Ene	01/01/2018	-	22	Moderada	Estrategia de promoción implementada / Meta para el indicador	1	0	0%
				Cliente externo	Gestión comercial	2.4 Conocer estrategias creativas dentro (experiencia del consumidor) y fuera (tácticas de fuerza de ventas) del punto de venta orientadas a visitar el establecimiento comercial y mejorar las ventas.	Ene	01/01/2018	-	22	Moderada	Estrategias dentro y fuera del punto de venta implementada / Meta para el indicador	2	0	0%
			Desarrollar estrategias de comunicación que informen, persuadan y generen recordación, para el cliente objetivo, respecto a la propuesta de valor de la empresa y sus factores diferenciales.	Cliente externo	Gestión comercial	2.5 Llevar a cabo la campaña publicitaria Bienvenidos terrícolas y emplear los artes visuales establecidos en el módulo de mercados del plan de negocios.	Feb	01/02/2018	-	53	Medio	Campaña publicitaria ejecutada / Meta para el indicador	1	0	0%
				Cliente externo	Chef	3.1 Implementar la estrategia de operaciones del plan de negocio y actualizar o modificar las fichas técnicas en la medida que sea necesario.	Ene	01/01/2018	-	22	Moderada	Implementación o desarrollo de nuevos productos / Meta para el indicador	5	0	0%
			Garantizar óptimas condiciones sanitarias y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la elaboración de cada producto.	Cliente interno/externo	Chef	3.2 Hacer seguimiento a la política de calidad a través de 3 encuestas al cliente para conocer su percepción de la calidad de los productos y servicios de Coks.	Ene	01/01/2018	-	22	Moderada	Encuestas de satisfacción de los clientes / Meta para el indicador	3	0	0%

Misionales

33

PC	Actividad	Objetivo	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Indicador	Meta	Estado	Observaciones
PC4	Gestión de las actividades de los productos y la producción.	Establecer mecanismo de seguimiento a tiempo y costos promedio por procesos.	Cliente interno	3.3	01/01/2018	22	0	0%	Registros de tiempos y costos de elaboración mensuales / Meta para el indicador
		Gestionar y mantener el inventario de materias primas al día cumpliendo con la estrategia de aprovisionamiento prevista por la organización.	Cliente interno	3.4	01/01/2018	22	0	0%	Consolidados mensuales de compras de materias primas / Meta para el indicador
	Gestión de la satisfacción y fidelización de los clientes	Implementar estrategias para enamorar al cliente con un nivel de servicio y atención incomparable (antes, durante y después de la compra) enfocadas en entregar valor en lugar de solo productos y servicios.	Cliente externo	4.1	01/03/2018	81	3	0%	Evaluación de los touchpoints / Meta para el indicador
		Establecer y gestionar un sistema de Customer Relationship Management (CRM).	Cliente externo	4.2	31/12/2018	386	700	7%	Base de datos de clientes registrados / Meta para el indicador
PC5	Gestión de la satisfacción y fidelización de los clientes	Definir estrategias de fidelización para los clientes actuales.	Cliente externo	4.3	01/01/2018	22	1	1	Estrategias de fidelización / Meta para el indicador
		Garantizar el óptimo desarrollo de las actividades de la organización a través de la gestión o disposición de recursos físicos, financieros y humanos.	Cliente interno	5.1	01/01/2018	22	1	0%	Financiación obtenida / Meta para el indicador
	Recursos administrativos y financieros	Evaluar el desempeño financiero de la organización y garantizar la eficiente administración de inversiones y gastos coherentes con el cumplimiento de la visión en términos de rentabilidad de la empresa.	Cliente interno	5.2	01/01/2018	22	0	0%	Evaluaciones del desempeño financiero / Meta para el indicador
PC6	Desarrollo Humano y SST	Establecer estrategias de desarrollo profesional y personal que permitan fortalecer las competencias individuales de los miembros de la organización enfocadas en aumentar la motivación hacia el logro de los objetivos establecidos.	Cliente interno	6.1	01/03/2018	81	3	0%	Talleres realizados / Meta para el indicador
		Diseñar y evaluar el cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo como parte de la cultura organizacional.	Cliente interno	6.2	01/02/2018	53	1	0%	Política de SST elaborada e implementada / Meta para el indicador
PC7	Distribución	Desarrollar una estrategia de distribución sostenible y de impacto que sea coherente con el mensaje y propósito de la organización frente al cuidado del medio ambiente y la promoción de hábitos de vida saludables.	Cliente externo	7.1	01/06/2018	173	1	0%	Estrategias de distribución sostenibles implementadas / Meta para el indicador

Tabla 60. Plan operativo de Croks para el año 1.
Fuente: elaboración propia

Evaluación y control	
PC08	Mejoramiento Continuo
Hacer del mejoramiento continuo una parte esencial de la cultura organizacional que se vea reflejado en todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente.	Hacer seguimiento periódico al cumplimiento del plan operativo en función de la visión establecida para la empresa y el ciclo PHVA.
Cliente interno / externo	Gestión comercial
8.1	Realizar una reunión mensual para evaluar los aspectos por mejorar a través del ciclo PHVA
Ene	01/01/2018
-	22
Moderada	12
0	0%
Veres en que se ha definido el direccionamiento estratégico / Meta para el indicador	

7.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Siguiendo la premisa de Chandler donde plantea que la estructura sigue a la estrategia organizacional, se proceden a establecer los siguientes parámetros.

7.4.1. Organigrama

Bajo la premisa de que los clientes son lo más importante para esta organización, se ha diseñado un organigrama de tipo radial que marca como su eje la satisfacción de los mismos.

Por otra parte esta estructura representa uno de los principios organizacionales más importantes para lograr la sinergia característica de una cultura creativa, este es la cooperación y el trabajo en equipo.



Ilustración 37. Organigrama radial Crocs
Fuente: elaboración propia

7.4.2. Descripción de los puestos de trabajo

Nombre **Gerente Comercial**

Perfil del puesto de trabajo			
Procesos a cargo	A quien reporta	Quien tiene a cargo	Nivel de salario
PC01	Gestión administrativa	Fuerza de ventas	\$1.000.000
Estudios, conocimientos y competencias		Habilidades y actitudes	

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional en administración de empresas o carreras afines. ✓ Formación en Marketing Digital. ✓ Formación en gestión de proyectos. ✓ Habilidades para diseño gráfico y uso de herramientas de edición vectorial y en mapa de bits. ✓ Competencias para el trabajo 3.0 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo. ✓ Habilidades Interpersonales. ✓ Capacidades de comunicación, persuasión y negociación. ✓ Toma de decisiones estratégicas. ✓ Organización. ✓ Auto exigencia y pro actividad. ✓ Motivación. ✓ Manejo de equipos de trabajo, conflictos y estrés. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Experiencia	Requerimientos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia laboral en cualquier campo administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente presentación personal ✓ Entre 23 y 30 años

Manual de funciones	
Funciones genéricas	Funciones específicas

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. En el punto de venta atender de manera amable, cordial y oportuna a los clientes con un nivel de servicio memorable. 2. Aportar desde su creatividad y comprensión de las necesidades de los clientes ideas para mejorar los productos, servicios y estrategias de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar, comercializar y negociar con clientes potenciales un portafolio de productos y servicios competitivo que sea rentable y genere ingresos para la empresa (Cajita feliz, Servicio de cumpleaños, Stand Croks express y Merchandising). 2. Establecer proyecciones y cumplir metas de ventas con seguimiento diario y mensual. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3. Participar en actividades de promoción y reuniones del equipo de trabajo programadas en los horarios laborales.</p> <p>4. Hacer seguimiento y verificar con indicadores el cumplimiento del plan de trabajo.</p> | <p>3. Liderar la fuerza de ventas.</p> <p>4. Crear estrategias y campañas publicitarias con la elaboración de sus respectivas piezas gráficas.</p> <p>5. Crear estrategias de promoción física (muestras, material pop, pantallas digitales) y digital (social media).</p> <p>6. Definir celebraciones, temáticas y presentaciones en el punto de venta.</p> <p>7. Capacitar y motivar el talento humano.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fecha elaboración	Elaborado por	Código/Versión	Fecha emisión
30/06/17	Gestión Comercial	PT01	Pdte.

Tabla 61. Descripción del puesto de trabajo del gerente.
Fuente: elaboración propia

Nombre **Auxiliar de Cocina**

Perfil del puesto de trabajo			
Procesos a cargo	A quien reporta	Quien tiene a cargo	Nivel de salario
PC01	Gestión administrativa	N/A	\$737.717
Estudios, conocimientos y competencias		Habilidades y actitudes	

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnico en carreras afines a la cocina. ✓ Competencias para el trabajo 3.0 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creatividad. ✓ Organización. ✓ Auto exigencia y pro actividad. ✓ Motivación. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Experiencia	Requerimientos
✓ No requiere experiencia laboral.	✓ Entre 23 y 30 años

Manual de funciones	
Funciones genéricas	Funciones específicas

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------------|
| <p>1. Atender de manera amable,</p> | <p>1. Elaborar las comidas rápidas y</p> |
|-------------------------------------|------------------------------------------|

cordial y oportuna los clientes con el objetivo de que sean felices al lograr satisfacer sus necesidades y expectativas.

- 2. Aportar desde su creatividad y comprensión de las necesidades de los clientes ideas para mejorar los productos, servicios y estrategias.**
- 3. Participar en actividades de promoción y reuniones del equipo de trabajo.**
- 4. Hacer seguimiento y verificar con indicadores el cumplimiento del plan de trabajo.**

creativas del menú de Croks.

2. Llevar el registro de compras de materias primas e insumos para el aprovisionamiento.
3. Hacer seguimiento a los tiempos y costos de producción.

Fecha elaboración	Elaborado por	Código/Versión	Fecha emisión
30/06/17	Gestión Comercial	PT01	Pdte.

*Tabla 62. Descripción del puesto de trabajo de auxiliar de cocina.
Fuente: elaboración propia*

Nombre

Auxiliar Administrativo

Perfil del puesto de trabajo			
Procesos a cargo	A quien reporta	Quien tiene a cargo	Nivel de salario
PC01	Gestión administrativa	N/A	\$800.000
Estudios, conocimientos y competencias		Habilidades y actitudes	

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiante o tecnólogo en administración de empresas o carreras afines. ✓ Competencias para el trabajo 3.0 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades Interpersonales. ✓ Capacidades de comunicación, persuasión y negociación. ✓ Toma de decisiones estratégicas. ✓ Organización. ✓ Auto exigencia y pro actividad. ✓ Motivación. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Experiencia	Requerimientos
✓ No requiere experiencia laboral.	✓ Excelente presentación persona
	✓ Entre 23 y 30 años

Manual de funciones	
Funciones genéricas	Funciones específicas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender de manera amable, cordial y oportuna los clientes con el objetivo de que sean felices al lograr satisfacer sus necesidades y expectativas. 2. Aportar desde su creatividad y comprensión de las necesidades de los clientes ideas para mejorar los productos, servicios y estrategias. 3. Participar en actividades de promoción y reuniones del equipo de trabajo. 4. Hacer seguimiento y verificar con indicadores el cumplimiento del plan de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear estrategias y campañas publicitarias con la elaboración de sus respectivas piezas gráficas. 2. Crear estrategias de promoción física (muestras, material pop, pantallas digitales) y digital (social media). 3. Definir celebraciones, temáticas y presentaciones en el punto de venta.

Fecha elaboración	Elaborado por	Código/Versión	Fecha emisión
30/06/17	Gestión Comercial	PT01	Pdte.

*Tabla 63. Descripción del puesto de trabajo de auxiliar administrativo.
Fuente: elaboración propia*

Nombre

Atención y distribución

Perfil del puesto de trabajo			
Procesos a cargo	A quien reporta	Quien tiene a cargo	Nivel de salario
PC01	Gestión administrativa	N/A	\$800.000
Estudios, conocimientos y competencias		Habilidades y actitudes	

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiante o tecnólogo en administración de empresas o carreras afines. ✓ Competencias para el trabajo 3.0 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades Interpersonales. ✓ Capacidades de comunicación, persuasión y negociación. ✓ Organización. ✓ Motivación. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Experiencia	Requerimientos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No requiere experiencia laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente presentación personal ✓ Entre 23 y 30 años

Manual de funciones	
Funciones genéricas	Funciones específicas

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender de manera amable, cordial y oportuna los clientes con el objetivo de que sean felices al lograr satisfacer sus necesidades y expectativas. 2. Aportar desde su creatividad y comprensión de las necesidades de los clientes ideas para mejorar los productos, servicios y estrategias. 3. Participar en actividades de promoción y reuniones del equipo de trabajo. 4. Hacer seguimiento y verificar con indicadores el cumplimiento del plan de trabajo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades de atención al público y captación de nuevos clientes. 2. Llevar a cabo las actividades de distribución en el vehículo proporcionado por la empresa. 3. Hacer seguimiento a los indicadores de fidelización de los clientes. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fecha elaboración	Elaborado por	Código/Versión	Fecha emisión
-------------------	---------------	----------------	---------------

*Tabla 64. Descripción del puesto de trabajo de atención y distribución.
Fuente: elaboración propia*

7.5. ASPECTOS LEGALES

7.5.1. Actividad económica

Según la resolución No. 432 de 2008, por medio de la cual se establece la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas - CIIU, la nomenclatura en la cual se clasifica la actividad comercial a desarrollar por la empresa Croks es la siguiente:

- ✓ **Sección:** H (Hoteles y restaurantes)
- ✓ **División:** 55 (Hoteles, restaurantes, bares y similares)
- ✓ **Grupo:** 552 (Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta)
- ✓ **Clase:** 5521
- ✓ **Descripción:** Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes

Esta clase incluye: La preparación y expendio de alimentos a la carta y/o menú del día (comidas completas principalmente) para su consumo inmediato, mediante el servicio a la mesa. Por lo general, estos establecimientos no presentan una decoración estandarizada; pueden o no prestar servicio a domicilio, suministrar bebidas alcohólicas o algún tipo de espectáculo.

Esta clase excluye: Los restaurantes que forman parte integral de las unidades que prestan el servicio de alojamiento, y se incluyen en la clase correspondiente del Grupo 551 Alojamiento en hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje no permanente.

La producción de platos preparados de carne fresca, y se incluye en la Clase 1511 Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.

El comercio al por menor de productos crudos de la pesca (pescaderías), y se incluye en la Clase 5223 Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados.

7.5.2. Matricula de un establecimiento de comercio

De acuerdo al portal de la Cámara de Comercio de Buga un establecimiento de comercio es *“un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa”*,¹³⁹ este debe ser matriculado por el propietario del mismo en una cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde funcionara el establecimiento dentro del mes siguiente a la fecha en que este empiece a desarrollar su actividad comercial al público.

Los pasos para solicitar la matricula son:

1. Consulta de nombre: Realizar el control de homonimia para verificar que no figure registrado un establecimiento con un nombre idéntico.
2. Diligenciamiento de formularios: Realizado el control de homonimia, se debe diligenciar en la Cámara de Comercio el formulario de Registro Único Empresarial y social RUES para matricula de establecimiento de comercio y el formulario de registro con otras entidades (Centro de Atención Empresarial).

¹³⁹ <http://www.ccbuga.org.co/como-matricular-un-establecimiento-de-comercio>

3. Radicación de documentos: Por último se debe presentar en la Cámara de Comercio los anteriores formularios y cancelar el valor de los derechos de matrícula del establecimiento de comercio que liquidará el cajero con base en el valor comercial de los activos.

7.5.3. Registro mercantil

Según lo estipulado por el artículo 19 del Código de Comercio, la matrícula mercantil es una obligación que tiene todo comerciante de registrarse, que en este caso sería ante la Cámara de Comercio de Buga, con el fin de formalizar y hacer pública la calidad de comerciante y la actividad económica a desarrollar.

7.5.4. Sociedad por Acciones Simplificada SAS

La ley 1258 de 2008 crea la figura de sociedad por acciones simplificadas a partir de la cual se pueden constituir una o varias personas naturales o jurídicas que se harán responsables solo hasta el monto de sus respectivos aportes, siendo una persona jurídica, diferentes a sus accionistas y para efectos tributarios se aplican las mismas reglas que a las sociedades anónimas. Los requisitos para constituir este tipo de sociedad son los siguientes:

- ✓ Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- ✓ Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- ✓ El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- ✓ El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

- ✓ Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- ✓ El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- ✓ La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

7.5.5. Registro único empresarial y social (RUES)

El Control Nacional de Homonimia permite que el registro de nombres de sociedades y establecimientos de comercio sea controlado no solo en la jurisdicción en la cual se realiza la inscripción del mismo sino también a nivel nacional. Al consultar en el registro mercantil de las cámaras de comercio del país, no se halla un resultado para la razón social *Croks Snacks*, lo cual permite utilizar este nombre para desarrollar la actividad económica definida.

7.5.6. Tarifas para realizar registros

El Gobierno Nacional estableció los derechos por registro y renovación de la matrícula mercantil, establecimientos de comercio, sucursales o agencias, derechos de cancelaciones y mutaciones y derechos por inscripción de libros y documentos, así como el valor del formulario y los certificados expedidos por las Cámaras de Comercio para el año 2017 de la siguiente manera.

Registro mercantil

Rango de activos		Rango de activos		Tarifa	Tarifa
En salarios mínimos		En pesos		%	En \$
Mayor a	Menor a	Mayor a	Menor a	S,M.M.L.V	
31	33	\$22.869.227	\$24.344.661	37,41	276.000
33	35	\$24.344.661	\$25.820.095	38,81	286.000
35	52	\$25.820.095	\$38.361.284	45,45	335.000
52	70	\$38.361.284	\$51.640.190	54,54	402.000
70	87	\$51.640.190	\$64.181.379	63,99	472.000
87	105	\$64.181.379	\$77.460.285	73,43	542.000
105	123	\$77.460.285	\$90.739.191	83,57	617.000

Tabla 65. Tarifa de registro mercantil

Fuente: CONFECAMARAS. [En línea] < http://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/TARIFAS_2017.pdf >
[Citado el 2 de octubre de 2017]

Derechos por inscripción de libros y documentos: La inscripción en el registro mercantil de los actos y documentos respecto de los cuales la ley exige esa formalidad, causará un derecho de 5,24% SMMLV \$39.000. La inscripción en el registro mercantil de los libros respecto de los cuales la ley exige esa formalidad, causará un derecho de 1.74% de un SMMLV, equivalente a \$12.800.

Formularios: Para el formulario del registro mercantil se causara un derecho de 0.70% de un SMMLV, equivalente a \$5.200.

7.5.7. Constitución legal de la empresa Croks

A partir del primer mes de funcionamiento y teniendo en cuenta la simplificación de los trámites, la limitación de las responsabilidades, la autonomía para establecer

normas al interior de la empresa y la estructura flexible del pago del capital se optara por constituir la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificadas SAS.

Por otra parte se espera aprovechar los beneficios de la ley 590 del 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y que en el artículo 43 del capítulo VI establece estímulos a la creación de empresas a partir de deducciones graduales de los aportes parafiscales destinados al Sena, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar de la siguiente manera: Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación, cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación y veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.

Entre tanto, la ley 1780 de 2016 que promueve el empleo y el emprendimiento juvenil establece en su artículo 3 la exención del pago en la matricula mercantil y su respectiva renovación del primer año siguiente al inicio de la actividad económica.

7.6. COSTOS ADMINISTRATIVOS

7.6.1. Tabla Gastos de Personal

PRESUPUESTO DE NOMINA					
CARGOS Y CONCEPTOS	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Gerente General					
Salario básico mensual	\$1.000.000	\$1.050.000	\$1.102.500	\$1.157.625	\$1.215.506
Meses trabajados	12	12	12	12	12
Auxilio de transporte	\$83.140	\$83.140	\$83.140	\$83.140	\$83.140

Salario anual	\$12.000.000	\$12.600.000	\$13.230.000	\$13.891.500	\$14.586.075
Prestaciones sociales	\$6.221.400	\$6.532.470	\$6.859.094	\$7.202.048	\$7.562.151
Neto a pagar en el año	\$18.304.540	\$19.215.610	\$20.172.234	\$21.176.688	\$22.231.366
Auxiliar de cocina					
Salario básico mensual	\$800.000	\$840.000	\$882.000	\$926.100	\$972.405
Meses trabajados	12	12	12	12	12
Auxilio de transporte	\$83.140	\$83.140	\$83.140	\$83.140	\$83.140
Salario anual	\$9.600.000	\$10.080.000	\$10.584.000	\$11.113.200	\$11.668.860
Prestaciones sociales	\$4.977.120	\$5.225.976	\$5.487.275	\$5.761.639	\$6.049.720
Neto a pagar en el año	\$14.660.260	\$15.389.116	\$16.154.415	\$16.957.979	\$17.801.720
Auxiliar Administrativo					
Salario básico mensual	\$800.000	\$840.000	\$882.000	\$926.100	\$972.405
Meses trabajados	12	12	12	12	12
Auxilio de transporte	\$83.140	\$83.140	\$83.140	\$83.140	\$83.140
Salario anual	\$9.600.000	\$10.080.000	\$10.584.000	\$11.113.200	\$11.668.860
Prestaciones sociales	\$4.977.120	\$5.225.976	\$5.487.275	\$5.761.639	\$6.049.720
Neto a pagar en el año	\$14.660.260	\$15.389.116	\$16.154.415	\$16.957.979	\$17.801.720
Atención y Distribución					
Salario básico mensual	\$800.000	\$840.000	\$882.000	\$926.100	\$972.405
Meses trabajados	12	12	12	12	12
Auxilio de transporte	\$83.140	\$83.140	\$83.140	\$83.140	\$83.140
Salario anual	\$9.600.000	\$10.080.000	\$10.584.000	\$11.113.200	\$11.668.860
Prestaciones sociales	\$4.977.120	\$5.225.976	\$5.487.275	\$5.761.639	\$6.049.720
Neto a pagar en el año	\$14.660.260	\$15.389.116	\$16.154.415	\$16.957.979	\$17.801.720

Tabla 66. Gastos de personal anuales proyectados.
Fuente: elaboración propia

7.6.2. Tabla de gastos anuales de administración

Gastos de Administración y Ventas						
	Valor por mes	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos de Publicidad		\$ 12.514.938	\$ 14.454.754	\$ 15.900.229	\$ 17.490.252	\$ 19.239.277
Asesoría Contable y Revisoria Fiscal	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725	\$ 2.187.911
Gastos de Representación	\$ 250.000	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875	\$ 3.646.519
Gastos de Transporte	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
Gastos de Papelería	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mantenimientos	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
provision para enseres variables	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725	\$ 2.187.911
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguridad y Alarmas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos Administrativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación otros activos		\$ 2.855.000	\$ 2.855.000	\$ 2.855.000	\$ 2.855.000	\$ 5.251.000
Total Gastos Admon Y Ventas	\$ 750.000	\$ 24.369.938	\$ 26.759.754	\$ 28.677.729	\$ 30.763.877	\$ 35.429.833
Gastos Admon Fijos		\$ 11.855.000	\$ 12.305.000	\$ 12.777.500	\$ 13.273.625	\$ 16.190.556
Gastos Admon Variable		\$ 12.514.938	\$ 14.454.754	\$ 15.900.229	\$ 17.490.252	\$ 19.239.277

*Tabla 67. Gastos anuales de administración proyectados.
Fuente: elaboración propia*

8. MÓDULO DE OPERACION

8.1. OPERACIÓN

8.1.1. FICHAS TÉCNICAS PRODUCTO TERMINADO

Las fichas técnicas se establecieron de acuerdo a los precios básicos de la canasta familiar para estos productos, así mismo se tiene como base de medida los gramos (gr), unidades (unid) y mililitros (ml) para determinar la cantidad exacta requerida para la elaboración de cada producto.

SMOOTHIE					
	Tipo		Nombre original		Tiempo de preparación
	Bebida		Smoothie de frutos rojos y mangos		15 minutos
Ingredientes	Unidades	Cantidad	Costo por unidad	costo por porción	Descripción También llamado smoothie sunrise, sirve para adelgazar. Sin azúcares añadidos, con un agradable sabor dulce y muchos colores que nos hablan de la variedad de nutrientes que este batido ofrece podemos disfrutar de esta preparación que sólo aporta 110 Kcal por porción y es fuente de proteínas saciantes, carotenos, vitamina C, polifenoles, calcio, potasio y fibra.
Moras	Gr	100	\$ 2,50	\$ 250	
Fresas	Gr	100	\$ 5,00	\$ 500	
cereza	Gr	100	\$ 14	\$ 1.400	
leche	MI	250	\$ 1,10	\$ 275	
Azúcar light	Gr	75	\$ 3,00	\$ 225	
hielo picado	Gr	200	\$ 0,70	\$ 140	
Total				\$ 2.790	

Tabla 68. Ficha técnica del smoothie de frutos rojos y mangos.
Fuente: elaboración propia

SMOOTHIE				
	Tipo		Nombre original	Tiempo de preparación

Foto	Bebida/Smoothie		Smoothie de fresa y banano		10 minutos
Ingredientes	Unidades	Cantidad	Costo por unidad	Precio por porción	Descripción
Fresas	Gr	150	\$ 5,00	\$ 750	Una porción de 12 onzas de smoothie de banano y fresa contiene de 188 a 210 calorías, poniéndolo en el rango de un aperitivo ideal. No consume demasiadas calorías. Esta porción de smoothie es baja en grasa, conteniendo no más de 1 g de grasa
banano troceado	Gr	200	\$ 0,85	\$ 170	
leche	MI	250	\$ 1,10	\$ 275	
hielo picado	Gr	200	\$ 0,70	\$ 140	
miel	Gr	50	\$ 8,00	\$ 400	
Azúcar light	Gr	100	\$ 3,00	\$ 300	
Total				\$ 2035	

Tabla 69. Ficha técnica del smoothie de fresa y banano.
Fuente: elaboración propia

LIMONADA					
	Tipo		Nombre original		Tiempo de preparación
	Bebida		Limonada		5 minutos
Ingredientes	Unidades	Cantidad	Costo por unidad	Precio por porción	Descripción
agua	ml	250	\$ 0,80	\$ 200	Limonada natural ideal para hidratar el organismo, además de su contenido de vitamina C que es un potenciador del sistema inmune, el limón puede
limón	und	3	\$ 175	\$ 525	
azúcar light	Gr	100	\$ 3,00	\$ 300	
hielo picado	Gr	200	\$ 0,70	\$ 140	

Total	\$ 1.165	ayudar a mantener las defensas del organismo en condiciones óptimas.
--------------	----------	----------------------------------------------------------------------

Tabla 70. Ficha técnica de limonada.
Fuente: elaboración propia

LIMONADA					
	Tipo		Nombre original		Tiempo de preparación
	Bebida		Limonada de coco		5 minutos
Ingredientes	Unidades	Cantidad	Costo por unidad	Precio por porción	Descripción
agua de coco	ml	250	\$ 3,50	\$ 350	Limonada natural ideal para hidratar el organismo, además de su contenido de vitamina C que es un potenciador del sistema inmune y por ende, cuando más nos exponemos a la naturaleza y a agentes extraños, el limón puede ayudar a mantener las defensas del organismo en condiciones
limón	und	3	\$ 175	\$ 525	
Azúcar light	gr	100	\$ 3,00	\$ 300	
hielo picado	gr	200	\$ 0,70	\$ 140	
Total				\$ 1.840	

Tabla 71. Ficha técnica de limonada de coco.
Fuente: elaboración propia

HAMBURGUESA

	Tipo		Nombre original		Tiempo de preparación
	Comida Rápida		Hamburguesa de pollo		20 min
Ingredientes	Unidades	Cantidad	Costo por unidad	Precio por porción	Descripción
pechuga de pollo	Gr	200	\$ 11	\$ 2.200	Hamburguesa tipo gourmet, sin ingredientes que contengan calorías en exceso como las tradicionales, utilizando productos de tipo natural y al estar hecha de pollo le agrega el toque nutricional que necesita la marca
huevos	Und	2	\$ 225	\$ 450	
pan	Und	2	\$ 254	\$ 508	
sal	Gr	25	\$ 0,9	\$ 23	
aceite	MI	50	\$ 4	\$ 177	
tomate	Und	1	\$ 300	\$ 300	
cebolla	Und	¼	\$ 383	\$ 96	
salsa de tomate	MI	25	\$ 4	\$ 105	
lonchas de queso	Und	2	\$ 400	\$ 800	
Total				\$ 4.676	

Tabla 72. Ficha técnica de hamburguesa de pollo.
Fuente: elaboración propia

PERRO CALIENTE					
	Tipo		Nombre original		Tiempo de preparación
	Comida Rápida		perro caliente		20 min
Ingredientes	Unidades	Cantidad	Costo por unidad	Precio por porción	Descripción
salchicha	Und	1	\$ 1.800	\$ 1.500	Perro caliente tipo gourmet, sin ingredientes que contengan calorías en exceso como las tradicionales, utilizando productos de tipo natural, pollo cocinado sin aceites y
huevos	Und	1	\$ 225	\$ 225	
pan	Und	1	\$ 425	\$ 425	
aceite	MI	50	\$ 4	\$ 200	
sal	Gr	25	\$ 0,9	\$ 23	
queso rayado	Gr	150	\$ 5	\$ 690	
pollo desmechado	Gr	150	\$ 11	\$ 1.650	

salsa de tomate	MI	25	\$	4	\$	105	salchichas libres de grasas trans.
Total					\$	4.373	

Tabla 73. Ficha técnica de perro caliente.
Fuente: elaboración propia

SANDWICH					
	Tipo		Nombre original		Tiempo de preparación
	comida rápida		sándwich de cordero		25 minutos
Ingredientes	Unidades	Cantidad	Costo por unidad	Precio por porción	Descripción
cordero	Gr	250	\$ 17	\$ 4.250	Un sándwich nutritivo por su ingrediente principal, el cordero, que es rico en diversos nutrientes, como las proteínas, hierro, vitamina B12, zinc, selenio, niacina, y es bajo en grasas saturadas.
huevos	und	1	\$ 225	\$ 225	
pan	und	1	\$ 425	\$ 425	
sal	Gr	25	\$ 0,9	\$ 23	
aceite	MI	50	\$ 4	\$ 200	
queso rayado	Gr	150	\$ 5	\$ 750	
tomate	Und	1/2	\$ 300	\$ 150	
salsa de tomate	MI	25	\$ 4	\$ 100	
mantequilla ligh	Gr	75	\$ 5,6	\$ 420	
Total				\$	

Tabla 74. Ficha técnica de sándwich de cordero.
Fuente: elaboración propia

SANDWICH

	Tipo		Nombre original		Tiempo de preparación
	comida rápida		sándwich de pollo		15 minutos
Ingredientes	Unidades	Cantidad	Costo por unidad	Precio por porción	Descripción Sándwich con ingredientes naturales que proporcionan una mezcla de sabores increíble para el consumidor, además, cien por ciento bajo de calorías y grasas saturadas.
pechuga de pollo	Gr	250	\$ 11	\$ 2750	
Huevos	Unid	1	\$ 225	\$ 225	
Pan	Unid	1	\$ 425	\$ 425	
Sal	Gr	25	\$ 0,9	\$ 23	
queso rayado	Gr	150	\$ 5	\$ 750	
Tomate	Unid	½	\$ 300	\$ 150	
salsa de tomate	MI	25	\$ 4	\$ 100	
mantequilla light	Gr	75	5,6	\$ 420	
Total				\$ 4.843	

Tabla 75. Ficha técnica de sándwich de pollo.
Fuente: elaboración propia

SNACKS					
	Tipo		Nombre original		Tiempo de preparación
	Comida Rápida		nuggets de pollo		20 min
Ingredientes	Unidades	Cantidad	Costo por unidad	Precio por porción	Descripción Snacks realizados cien por ciento con recetas caseras, se utilizan elementos bajos en grasas para proporcionar mayores cualidades nutritivas.
pechuga de pollo	gr	300	\$ 11	\$ 3300	
huevos	und	3	\$ 225	\$ 675	
harina	gr	150	\$ 1	\$ 155	
sal	gr	25	\$ 0,9	\$ 23	
aceite	ml	150	\$ 4	\$ 600	
leche	ml	500	\$ 1	\$ 500	
queso rayado	gr	75	\$ 5	\$ 375	
Papas	gr	500	\$ 1	\$ 500	
Total				\$ 6.023	

Tabla 76. Ficha técnica de nuggets de pollo.
Fuente: elaboración propia

8.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

8.2.1 Diagrama de flujo de entrega de pedido

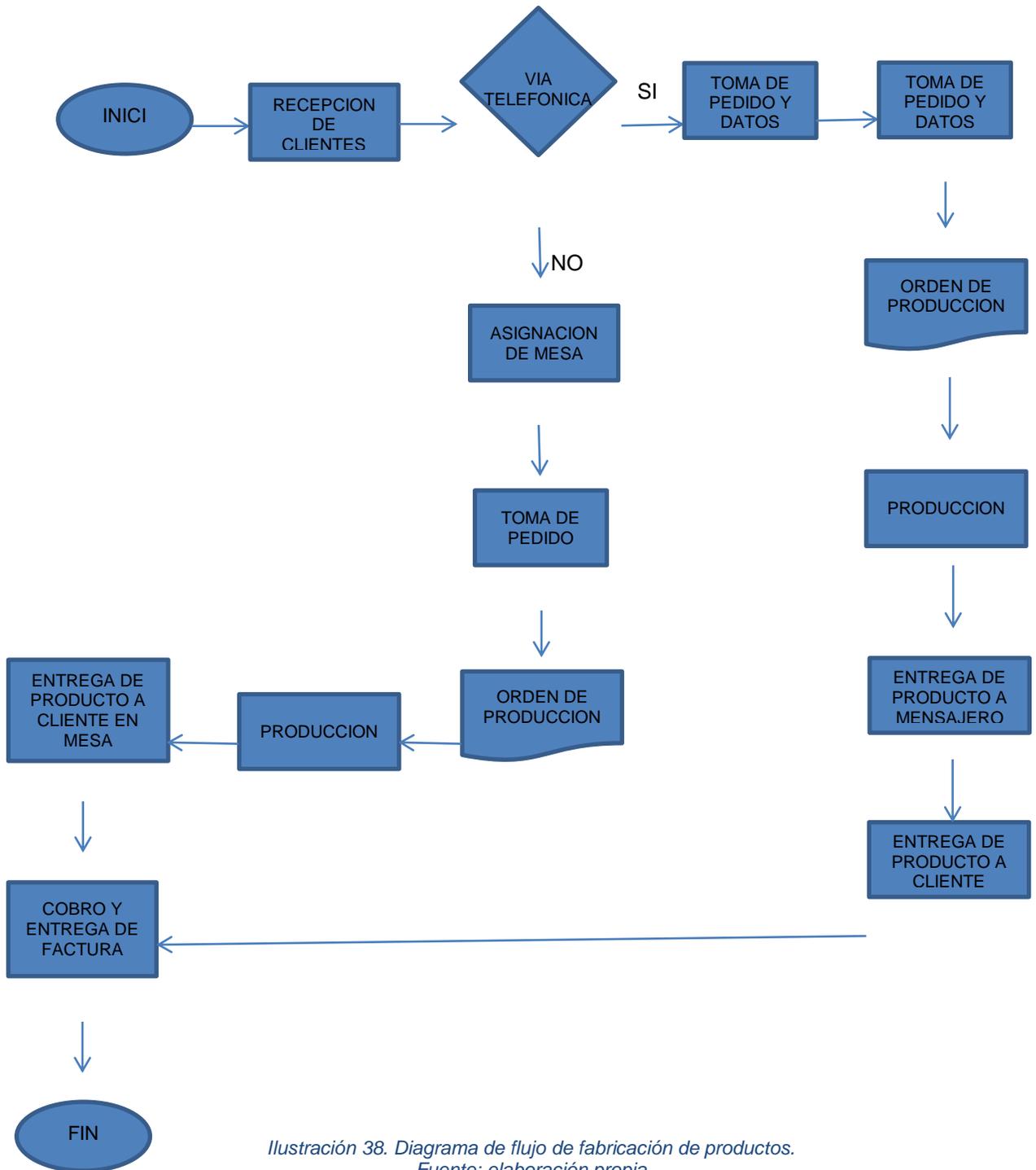


Ilustración 38. Diagrama de flujo de fabricación de productos.
Fuente: elaboración propia

8.2.2. Descripción del proceso

El diagrama de flujo presentado muestra en su los procesos que engloba el sistema productivo de la propuesta de negocio de Croks. Es necesario recalcar que antes del proceso de venta que inicia con la entrada de los clientes al establecimiento físico o la recepción de llamadas telefónicas, existen dos procesos previos que se deben tener en cuenta y consisten en la realización de órdenes de pedido de materia prima y el ingreso de la misma a los inventarios. Así entonces, el proceso productivo se enmarca en dos situaciones:

- ✓ **Cliente en punto de venta:** Una vez ingresa el cliente, el proceso inicia con la asignación de una mesa de acuerdo la cantidad de personas, continua con la toma del pedido y la generación de órdenes de producción que deben ser entregadas al auxiliar de cocina / chef. Una vez realizado esto, se procede al proceso de preparación de los alimentos, cuyos tiempos varían en relación al producto. Por último, el producto terminado es entregado al cliente y una vez se consume, se genera el cobro correspondiente y se entrega la factura según estipulaciones normativas.

- ✓ **Domicilios:** Para el caso de los domicilios estos pueden derivarse de por llamadas telefónicas o pedidos mediante plataformas digitales como Whatsapp, una vez se recibe este, se realiza la toma de datos que debe incluir información exacta para minimizar tiempos de entrega. Una vez se tiene la información, se genera una orden de pedido que es entregada al auxiliar de cocina/chef para proceder a la preparación del producto final. El proceso de entrega se realiza mediante la estrategia de distribución sostenible e igualmente se genera cobro y factura de la compra.

8.3 PROYECCION DE VENTAS

Una vez determinadas las estrategias de mercado que se especificaron en el módulo anterior, se realiza la proyección de ventas teniendo en cuenta los resultados del trabajo de campo que se realizó, cogiendo como ítems principales el nivel de aceptación de las personas ante este tipo de establecimientos y el promedio de visitas que realizan de manera mensual. El incremento estará dado entonces en un porcentaje de 5% teniendo como base los incrementos promedios de las pequeñas y medianas empresas de Colombia en los primeros cinco años de funcionamiento.

ITEM	2018											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Smoothie de frutos rojos y mangos	400	440	484	532	586	644	709	779	857	943	1.037	1.141
Smoothie de fresa y banano	288	317	348	383	422	464	510	561	617	679	747	822
Limonada	288	317	348	383	422	464	510	561	617	679	747	822
Limonada de coco	144	158	174	192	211	232	255	281	309	340	373	411
Hamburguesa de pollo	576	634	697	767	843	928	1.020	1.122	1.235	1.358	1.494	1.643
perro caliente	360	396	436	479	527	580	638	702	772	849	934	1.027
sándwich de cordero	288	317	348	383	422	464	510	561	617	679	747	822
sándwich de pollo	240	264	290	319	351	387	425	468	514	566	622	685
nuggets de pollo	120	132	145	160	176	193	213	234	257	283	311	342
Caja Crocks	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464	1.611	1.772	1.949	2.144	2.358	2.594	2.853

Tabla 77. Proyección de ventas 2018.
Fuente: elaboración propia

ITEM	2019											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Smoothie de frutos rojos y mangos	440	484	532	586	644	709	779	857	943	1.037	1.141	1.255
Smoothie de fresa y banano	317	348	383	422	464	510	561	617	679	747	822	904
Limonada	317	348	383	422	464	510	561	617	679	747	822	904
Limonada de coco	158	174	192	211	232	255	281	309	340	373	411	452
Hamburguesa de pollo	634	697	767	843	928	1.020	1.122	1.235	1.358	1.494	1.643	1.808
perro caliente	396	436	479	527	580	638	702	772	849	934	1.027	1.130
sándwich de cordero	317	348	383	422	464	510	561	617	679	747	822	904
sándwich de pollo	264	290	319	351	387	425	468	514	566	622	685	753
nuggets de pollo	132	145	160	176	193	213	234	257	283	311	342	377
Caja Crocks	1.100	1.210	1.331	1.464	1.611	1.772	1.949	2.144	2.358	2.594	2.853	3.138

Ilustración 39 Proyección de ventas 2019

Fuente: Elaboración propia

ITEM	2020											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Smoothie de frutos rojos y mangos	484	532	586	644	709	779	857	943	1.037	1.141	1.255	1.381
Smoothie de fresa y banano	348	383	422	464	510	561	617	679	747	822	904	994
Limonada	348	383	422	464	510	561	617	679	747	822	904	994
Limonada de coco	174	192	211	232	255	281	309	340	373	411	452	497
Hamburguesa de pollo	697	767	843	928	1.020	1.122	1.235	1.358	1.494	1.643	1.808	1.989
perro caliente	436	479	527	580	638	702	772	849	934	1.027	1.130	1.243
sándwich de cordero	348	383	422	464	510	561	617	679	747	822	904	994
sándwich de pollo	290	319	351	387	425	468	514	566	622	685	753	829
nuggets de pollo	145	160	176	193	213	234	257	283	311	342	377	414
Caja Crocks	1.210	1.331	1.464	1.611	1.772	1.949	2.144	2.358	2.594	2.853	3.138	3.452

Ilustración 40 Proyección de ventas 2020

Fuente: Elaboración propia

ITEM	2021											
	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Smoothie de frutos rojos y mangos	532	586	644	709	779	857	943	1.037	1.141	1.255	1.381	1.519
Smoothie de fresa y banano	383	422	464	510	561	617	679	747	822	904	994	1.094
Limonada	383	422	464	510	561	617	679	747	822	904	994	1.094
Limonada de coco	192	211	232	255	281	309	340	373	411	452	497	547
Hamburguesa de pollo	767	843	928	1.020	1.122	1.235	1.358	1.494	1.643	1.808	1.989	2.187
perro caliente	479	527	580	638	702	772	849	934	1.027	1.130	1.243	1.367
sándwich de cordero	383	422	464	510	561	617	679	747	822	904	994	1.094
sándwich de pollo	319	351	387	425	468	514	566	622	685	753	829	911
nuggets de pollo	160	176	193	213	234	257	283	311	342	377	414	456
Caja Crocks	1.331	1.464	1.611	1.772	1.949	2.144	2.358	2.594	2.853	3.138	3.452	3.797

Ilustración 41 Proyección de ventas 2021

Fuente: Elaboración propia

ITEM	2022											
	Ener	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Smoothie de frutos rojos y mangos	586	644	709	779	857	943	1.037	1.141	1.255	1.381	1.519	1.671
Smoothie de fresa y banano	422	464	510	561	617	679	747	822	904	994	1.094	1.203
Limonada	422	464	510	561	617	679	747	822	904	994	1.094	1.203
Limonada de coco	211	232	255	281	309	340	373	411	452	497	547	602
Hamburguesa de pollo	843	928	1.020	1.122	1.235	1.358	1.494	1.643	1.808	1.989	2.187	2.406
perro caliente	527	580	638	702	772	849	934	1.027	1.130	1.243	1.367	1.504
sándwich de cordero	422	464	510	561	617	679	747	822	904	994	1.094	1.203
sándwich de pollo	351	387	425	468	514	566	622	685	753	829	911	1.003
nuggets de pollo	176	193	213	234	257	283	311	342	377	414	456	501
Caja Crocks	1.464	1.611	1.772	1.949	2.144	2.358	2.594	2.853	3.138	3.452	3.797	4.177

Ilustración 42 Proyección de ventas 2022

Fuente: Elaboración propia

Precios					
Referencia	2018	2019	2020	2021	2022
Smoothie de frutos rojos y mangos	3.800	3.990	4.190	4.399	4.619
Smoothie de fresa y banano	3.500	3.675	3.859	4.052	4.254
Limonada	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Limonada de coco	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Hamburguesa de pollo	9.000	9.450	9.923	10.419	10.940
perro caliente	9.000	9.450	9.923	10.419	10.940
sándwich de cordero	10.000	10.500	11.025	11.576	12.155
sándwich de pollo	8.000	8.400	8.820	9.261	9.724
Nuggets de Pollo	8.000	8.400	8.820	9.261	9.724
Caja Crocks	1.500	1.575	1.654	1.736	1.823

*Tabla 78. Proyección de precios.
Fuente: elaboración propia*

8.4 PLAN DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA (Primer año)

El plan de compras se realiza teniendo en cuenta las proyecciones de ventas mensuales que se analizaron en el apartado anterior. El precio que se presenta de la Cajita feliz Crocks, es representativo al precio final promedio que se obtuvo una vez realizado el trabajo de campo por diferentes litografías y tipografías locales y regionales.

Producto	ITEM	2018											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Smoothie de frutos rojos y mangos	moras	\$100.000	\$110.000	\$121.000	\$133.100	\$146.410	\$161.051	\$177.156	\$194.872	\$214.359	\$235.795	\$259.374	\$285.312
	Fresas	\$200.000	\$220.000	\$242.000	\$266.200	\$292.820	\$322.102	\$354.312	\$389.743	\$428.718	\$471.590	\$518.748	\$570.623
	cereza	\$560.000	\$616.000	\$677.600	\$745.360	\$819.896	\$901.886	\$992.074	\$1.091.282	\$1.200.410	\$1.320.451	\$1.452.496	\$1.597.745
	leche	\$110.000	\$121.000	\$133.100	\$146.410	\$161.051	\$177.156	\$194.872	\$214.359	\$235.795	\$259.374	\$285.312	\$313.843
	Azúcar light	\$90.000	\$99.000	\$108.900	\$119.790	\$131.769	\$144.946	\$159.440	\$175.385	\$192.923	\$212.215	\$233.437	\$256.781
	hielo picado	\$56.000	\$61.600	\$67.760	\$74.536	\$81.990	\$90.189	\$99.207	\$109.128	\$120.041	\$132.045	\$145.250	\$159.775
	Fresas	\$216.000	\$237.600	\$261.360	\$287.496	\$316.246	\$347.870	\$382.657	\$420.923	\$463.015	\$509.317	\$560.248	\$616.273
	banano troceado	\$48.960	\$53.856	\$59.242	\$65.166	\$71.682	\$78.851	\$86.736	\$95.409	\$104.950	\$115.445	\$126.990	\$139.689
	leche	\$79.200	\$87.120	\$95.832	\$105.415	\$115.957	\$127.552	\$140.308	\$154.338	\$169.772	\$186.749	\$205.424	\$225.967
	hielo picado	\$40.320	\$44.352	\$48.787	\$53.666	\$59.033	\$64.936	\$71.429	\$78.572	\$86.430	\$95.072	\$104.580	\$115.038
Smoothie de fresa y banano	miel	\$115.200	\$126.720	\$139.392	\$153.331	\$168.664	\$185.531	\$204.084	\$224.492	\$246.941	\$271.636	\$298.799	\$328.679
	Azúcar light	\$86.400	\$95.040	\$104.544	\$114.998	\$126.498	\$139.148	\$153.063	\$168.369	\$185.206	\$203.727	\$224.099	\$246.509
	agua	\$57.600	\$63.360	\$69.696	\$76.666	\$84.332	\$92.765	\$102.042	\$112.246	\$123.471	\$135.818	\$149.400	\$164.340
	limón	\$151.200	\$166.320	\$182.952	\$201.247	\$221.372	\$243.509	\$267.860	\$294.646	\$324.111	\$356.522	\$392.174	\$431.391
	azúcar light	\$86.400	\$95.040	\$104.544	\$114.998	\$126.498	\$139.148	\$153.063	\$168.369	\$185.206	\$203.727	\$224.099	\$246.509
	hielo picado	\$40.320	\$44.352	\$48.787	\$53.666	\$59.033	\$64.936	\$71.429	\$78.572	\$86.430	\$95.072	\$104.580	\$115.038
	agua de coco	\$126.000	\$138.600	\$152.460	\$167.706	\$184.477	\$202.924	\$223.217	\$245.538	\$270.092	\$297.101	\$326.812	\$359.493
	limón	\$75.600	\$83.160	\$91.476	\$100.624	\$110.686	\$121.755	\$133.930	\$147.323	\$162.055	\$178.261	\$196.087	\$215.696
	Azúcar light	\$43.200	\$47.520	\$52.272	\$57.499	\$63.249	\$69.574	\$76.531	\$84.185	\$92.603	\$101.863	\$112.050	\$123.255
	hielo picado	\$20.160	\$22.176	\$24.394	\$26.833	\$29.516	\$32.468	\$35.715	\$39.286	\$43.215	\$47.536	\$52.290	\$57.519
Limonada de coco	pollo	\$1.267.200	\$1.393.920	\$1.533.312	\$1.686.643	\$1.855.308	\$2.040.838	\$2.244.922	\$2.469.414	\$2.716.356	\$2.987.991	\$3.286.790	\$3.615.469
	huevos	\$259.200	\$285.120	\$313.632	\$344.995	\$379.495	\$417.444	\$459.189	\$505.107	\$555.618	\$611.180	\$672.298	\$739.528
	pan	\$292.608	\$321.869	\$354.056	\$389.461	\$428.407	\$471.248	\$518.373	\$570.210	\$627.231	\$689.954	\$758.950	\$834.845
	sal	\$12.960	\$14.256	\$15.682	\$17.250	\$18.975	\$20.872	\$22.959	\$25.255	\$27.781	\$30.559	\$33.615	\$36.976
	aceite	\$115.200	\$126.720	\$139.392	\$153.331	\$168.664	\$185.531	\$204.084	\$224.492	\$246.941	\$271.636	\$298.799	\$328.679
	tomate	\$172.800	\$190.080	\$209.088	\$229.997	\$252.996	\$278.296	\$306.126	\$336.738	\$370.412	\$407.453	\$448.199	\$493.019
	cebolla	\$55.152	\$60.667	\$66.734	\$73.407	\$80.748	\$88.823	\$97.705	\$107.476	\$118.223	\$130.046	\$143.050	\$157.355
	salsa de tomate	\$57.600	\$63.360	\$69.696	\$76.666	\$84.332	\$92.765	\$102.042	\$112.246	\$123.471	\$135.818	\$149.400	\$164.340
	lonchas de queso	\$460.800	\$506.880	\$557.568	\$613.325	\$674.657	\$742.123	\$816.335	\$897.969	\$987.766	\$1.086.542	\$1.195.197	\$1.314.716

Producto	ITEM	2018											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
perro caliente	salchicha	\$360,000	\$396,000	\$435,600	\$479,160	\$527,076	\$579,784	\$637,762	\$701,538	\$771,692	\$848,861	\$933,747	\$1,027,122
	huevos	\$81,000	\$89,100	\$98,010	\$107,811	\$118,592	\$130,451	\$143,436	\$157,846	\$173,631	\$190,994	\$210,093	\$231,102
	pan	\$153,000	\$168,300	\$185,130	\$203,643	\$224,007	\$246,408	\$271,049	\$298,154	\$327,989	\$360,766	\$396,843	\$436,527
	aceite	\$72,000	\$79,200	\$87,120	\$95,832	\$105,415	\$115,957	\$127,552	\$140,308	\$154,338	\$169,772	\$186,749	\$205,424
	sal	\$8,100	\$8,910	\$9,801	\$10,781	\$11,859	\$13,045	\$14,350	\$15,785	\$17,363	\$19,099	\$21,009	\$23,110
	queso rayado	\$270,000	\$297,000	\$326,700	\$359,370	\$395,307	\$434,838	\$478,321	\$526,154	\$578,769	\$636,646	\$700,310	\$770,342
	pollo desmechado	\$594,000	\$653,400	\$718,740	\$790,614	\$869,675	\$956,643	\$1,052,307	\$1,157,538	\$1,273,292	\$1,400,621	\$1,540,683	\$1,694,751
	salsa de tomate	\$36,000	\$39,600	\$43,560	\$47,916	\$52,708	\$57,978	\$63,776	\$70,154	\$77,169	\$84,886	\$93,375	\$102,712
	cordero	\$1,224,000	\$1,346,400	\$1,481,040	\$1,629,144	\$1,792,058	\$1,971,264	\$2,168,391	\$2,385,230	\$2,623,753	\$2,886,128	\$3,174,741	\$3,492,275
	huevos	\$64,800	\$71,280	\$78,408	\$86,249	\$94,874	\$104,361	\$114,797	\$126,277	\$138,905	\$152,795	\$168,075	\$184,862
	pan	\$122,400	\$134,640	\$148,104	\$162,914	\$179,206	\$197,126	\$216,839	\$238,523	\$262,375	\$288,613	\$317,474	\$349,221
	sal	\$6,480	\$7,128	\$7,841	\$8,625	\$9,487	\$10,436	\$11,480	\$12,628	\$13,890	\$15,280	\$16,807	\$18,488
sándwich de cordero	\$57,600	\$63,360	\$69,696	\$76,666	\$84,332	\$92,765	\$102,042	\$112,246	\$123,471	\$135,818	\$149,400	\$164,340	
queso rayado	\$216,000	\$237,600	\$261,360	\$287,496	\$316,246	\$347,870	\$382,657	\$420,923	\$463,015	\$509,317	\$560,248	\$616,273	
tomate	\$43,200	\$47,520	\$52,272	\$57,499	\$63,249	\$69,574	\$76,531	\$84,185	\$92,603	\$101,863	\$112,050	\$123,255	
salsa de tomate	\$28,800	\$31,680	\$34,848	\$38,333	\$42,166	\$46,363	\$51,021	\$56,123	\$61,735	\$67,909	\$74,700	\$82,170	
mantequilla light	\$120,960	\$133,056	\$146,362	\$160,998	\$177,098	\$194,807	\$214,288	\$235,717	\$259,289	\$285,217	\$313,739	\$345,113	
pechuga de pollo	\$660,000	\$726,000	\$798,600	\$878,460	\$966,306	\$1,062,937	\$1,169,230	\$1,286,153	\$1,414,769	\$1,556,245	\$1,711,870	\$1,883,057	
huevos	\$54,000	\$59,400	\$65,340	\$71,874	\$79,061	\$86,968	\$95,664	\$105,231	\$115,754	\$127,329	\$140,062	\$154,068	
pan	\$102,000	\$112,200	\$123,420	\$135,762	\$149,338	\$164,272	\$180,639	\$198,769	\$218,646	\$240,511	\$264,562	\$291,078	
sal	\$5,400	\$5,940	\$6,534	\$7,187	\$7,906	\$8,697	\$9,566	\$10,523	\$11,575	\$12,733	\$14,006	\$15,407	
sándwich de pollo	\$180,000	\$198,000	\$217,800	\$239,580	\$263,538	\$289,892	\$318,881	\$350,769	\$385,846	\$424,431	\$466,874	\$513,561	
tomate	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	
salsa de tomate	\$24,000	\$26,400	\$29,040	\$31,944	\$35,188	\$38,652	\$42,517	\$46,769	\$51,446	\$56,591	\$62,250	\$68,475	
mantequilla light	\$100,800	\$110,880	\$121,968	\$134,165	\$147,581	\$162,339	\$178,573	\$196,431	\$216,074	\$237,681	\$261,449	\$287,594	
pechuga de pollo	\$396,000	\$435,600	\$479,160	\$527,076	\$579,784	\$637,762	\$701,538	\$771,692	\$848,861	\$933,747	\$1,027,122	\$1,129,834	
huevos	\$81,000	\$89,100	\$98,010	\$107,811	\$118,592	\$130,451	\$143,436	\$157,846	\$173,631	\$190,994	\$210,093	\$231,102	
harina	\$18,000	\$19,800	\$21,780	\$23,958	\$26,354	\$28,989	\$31,888	\$35,077	\$38,585	\$42,443	\$46,687	\$51,356	
sal	\$2,700	\$2,970	\$3,267	\$3,594	\$3,953	\$4,348	\$4,783	\$5,262	\$5,788	\$6,366	\$7,003	\$7,703	
aceite	\$72,000	\$79,200	\$87,120	\$95,832	\$105,415	\$115,957	\$127,552	\$140,308	\$154,338	\$169,772	\$186,749	\$205,424	
leche	\$48,000	\$52,800	\$58,080	\$63,888	\$70,277	\$77,304	\$85,035	\$93,538	\$102,892	\$113,161	\$124,500	\$136,950	
queso rayado	\$45,000	\$49,500	\$54,450	\$59,895	\$65,885	\$72,473	\$79,720	\$87,692	\$96,461	\$106,108	\$116,718	\$128,390	
Papas	\$60,000	\$66,000	\$72,600	\$79,860	\$87,846	\$96,631	\$106,234	\$116,923	\$128,615	\$141,477	\$155,625	\$171,187	

Tabla 79. Plan de compras de materia prima.
Fuente: elaboración propia

8.5. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

8.5.1. Herramientas y equipo de trabajo

Inversión depreciable. Herramientas y equipos de trabajo	AÑO 0		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Licadora	2	\$ 58.000	\$116.000
Batidora	2	\$ 48.000	\$96.000
Exprimidor de zumo	2	\$ 75.000	\$150.000
			\$0
Total Herramientas y equipos			\$362.000

Tabla 80. Inversión depreciable: herramientas y equipo de trabajo.
Fuente: elaboración propia

8.5.2 Muebles y enseres

Inversión depreciable. Muebles y enseres	AÑO 0		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador de mesa	2	\$ 1.250.000	\$2.500.000
Horno rotatorio	1	\$ 2.000.000	\$2.000.000
Refrigerador industrial	1	\$ 1.100.000	\$1.100.000
Televisor 42 Pulgadas	2	\$ 800.000	\$1.600.000
Cabina de sonido	1	\$ 650.000	\$650.000
Micrófonos	3	\$ 40.000	\$120.000
Teléfono	2	\$ 40.000	\$80.000
Mesas de madera	10	\$ 210.000	\$2.100.000
Sillas	40	\$ 35.000	\$1.400.000
Impresora laser	1	\$ 680.000	\$680.000
Archivador	1	\$ 300.000	\$300.000
			\$0
Total muebles y enseres			\$12.530.000

Tabla 81. Inversión depreciable: muebles y enseres.
Fuente: elaboración propia

8.5.3 Vehículos

Inversión depreciable. Vehículos	AÑO 0		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Moto Electrica	1	\$ 3.490.000	\$3.490.000
			\$0
Total Vehiculos			\$3.490.000

Tabla 82. Inversión depreciable: vehículos.
Fuente: elaboración propia

8.5.4 Otros

Inversión no depreciable de enseres	AÑO 0		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Platos hondos	4	\$ 45.000	\$180.000
Platos planos	4	\$ 68.000	\$272.000
Servilletas	100	\$ 2.000	\$200.000
Vasos para batidos	5	\$ 25.000	\$125.000
Vasos para jugos	5	\$ 19.000	\$95.000
Saleros	20	\$ 2.500	\$50.000
Recipiente para salsas	30	\$ 1.800	\$54.000
Tenedores	5	\$ 8.000	\$40.000
Cuchillos	5	\$ 8.000	\$40.000
Cucharas	5	\$ 9.000	\$45.000
Bandejas	4	\$ 18.000	\$72.000
Abrelatas	2	\$ 5.500	\$11.000
Cuchillos de cocina	5	\$ 8.000	\$40.000
Tablas de corte	2	\$ 15.000	\$30.000
Colador	2	\$ 8.000	\$16.000
Jarras	5	\$ 12.000	\$60.000
Olla de 1 litro	2	\$ 55.000	\$110.000
Olla de 2 litros	1	\$ 85.000	\$85.000
Sartén pequeño	2	\$ 64.000	\$128.000
Sartén Mediano	1	\$ 89.000	\$89.000

Cucharon	2	\$ 9.000	\$18.000
Tenedor de sartén	2	\$ 7.000	\$14.000
Brinca Brinca	1	\$ 790.000	\$790.000
Juegos tradicionales	10	\$ 30.000	\$300.000
Pendones 1x2 metros	5	\$ 45.000	\$225.000
Pendones 2x2 metros	2	\$ 83.000	\$166.000
Pasacalles	4	\$ 40.000	\$160.000
Letrero exterior led	1	\$ 1.200.000	\$1.200.000
Decoración	1	\$ 500.000	\$500.000
Volantes	2	\$ 180.000	\$360.000
Tarjetas de presentación	4	\$ 55.000	\$220.000
trapeador	2	\$ 5.000	\$10.000
Recogedor	2	\$ 6.000	\$12.000
Escoba	2	\$ 5.000	\$10.000
Total inversión no depreciable de enseres			\$2.864.000

*Tabla 83. Inversión no depreciable: enseres.
Fuente: elaboración propia*

8.5.5. Gastos Pre operativos

Inversión Gastos Preoperativos	AÑO 0		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Notaria	1	\$ 54.000	\$54.000
Matricula mercantil	1	\$ 354.000	\$354.000
Impuesto de registro	1	\$ 23.000	\$23.000
Estampillas y formularios	1	\$ 56.000	\$56.000
Remodelación	1	\$ 0	\$0
Pagina web	1	\$ 1.400.000	\$1.400.000
Sistemas de información contable	1	\$ 1.000.000	\$1.000.000
Otros sistemas	0		\$0
Otros gastos de constitución	0		\$0
Diseño y registros de marca	1	\$ 700.000	\$700.000
Total Gastos preoperativos			\$3.587.000
Total Gastos preoperativos + Inversion no depreciable			6.451.000

*Tabla 84. Inversión gastos pre operativos.
Fuente: elaboración propia*

8.6. NORMAS DE CALIDAD (ISO 22001)

La calidad como factor determinante de la producción y distribución de alimentos en nuestro país, está determinada mediante la norma ISO 22001 cuyo alcance¹⁴⁰ concretamente *“específica requisitos para un sistema de gestión de Inocuidad de los alimentos en la cadena alimentaria cuando una organización necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros relacionados con la Inocuidad de los alimentos con el objeto de asegurar que el alimento es inocuo en el momento del consumo humano”*. La inocuidad de los alimentos, concretamente para esta norma hace referencia al *“concepto que implica que un alimento no causará daño al consumidor cuando se prepara y/o consume de acuerdo con su uso previsto.”*¹⁴¹

En el caso puntual del planteamiento del plan de negocio para la creación de Croks en la Ciudad de Guadalajara de Buga, se evaluarán y planificarán 2 aspectos que enmarcan de manera general la implementación de la norma.

8.6.1 Compromiso de la dirección

En la planificación de los procesos, la inocuidad de los alimentos estará considerada de manera amplia e importante para el planteamiento de implementación, en este caso, el gerente general será el encargado de velar por el funcionamiento adecuado de la cadena productiva de los alimentos, asegurando que se cumplan a cabalidad cada una de las normas técnicas de calidad y se establecerán los siguientes documentos que permitan generar mayores controles:

¹⁴⁰ **NORMA TECNICA COLOMBIANA.** Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos - requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. Icontec. 2005. Pág. 17

¹⁴¹ **NORMA TECNICA COLOMBIANA.** Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos - requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. Icontec. 2005. Pág. 32

- ✓ **Control de estado de inventario semanal:** Permite llevar a cabo un control preciso acerca del estado en el que se encuentra la materia prima, teniendo en cuenta que, al tratarse de alimentos, su tiempo de conservación es limitado.

- ✓ **Control de estado de llegada de productos a inventario:** El trabajo se realiza conjunto a los proveedores seleccionados, se establecen condiciones precisas acerca del estado de los productos recibidos y se realizan sustituciones de acuerdo a lo establecido.

Por otra parte, se establecen las políticas de calidad e inocuidad de alimentos, y es responsabilidad de la gerencia comunicarlos estos y velar por su cumplimiento.

POLITICA DE CALIDAD: Croks, se compromete con sus clientes y colaboradores a proporcionar productos de calidad, que cumplan con sus necesidades, requisitos y expectativas; para ello cuenta con un grupo de trabajo idóneo, entusiasta y comprometido con la calidad, garantizando el mejoramiento continuo de los procesos a través de la retroalimentación constante con los clientes

POLITICA DE INOCUIDAD ALIMENTARIA: Croks se compromete con la responsabilidad como principio central en la prestación de servicios alimenticios, nuestro personal se involucra activamente con la producción y entrega de productos inocuos que no afecten la salud de nuestros clientes, elaborados con materias primas con los más altos estándares de inocuidad y procesos que garanticen la adecuada conservación a través de toda la cadena productiva, cumpliendo con las normas y legislación colombiana que rige para este caso.

8.6.2 Programa de prerrequisitos

Según la norma, los prerrequisitos hacen referencia a las “*condiciones y actividades básicas que son necesarias para mantener un ambiente higiénico a través de la cadena alimentaria adecuadas para la producción, manipulación y suministro de productos finales inocuos y alimentos inocuos para el consumo humano*”¹⁴². Para el caso puntual de Croks, se establecen mediante tres procesos específicos:

Prerrequisitos para la conservación

- ✓ Neveras y puntos de almacenamiento, desinfectados y libres de cualquier tipo de plaga o infección.
- ✓ Ingreso de productos a inventarios en buen estado por parte de los proveedores
- ✓ Establecimiento de tiempos de almacenamiento de acuerdo al tipo de producto.
- ✓ Envases sellados correctamente para su almacenamiento.
- ✓ Para la maquinaria y equipo de cocina es necesario realizar revisiones periódicas a las superficies para evitar situaciones como implementos oxidados o en mal estado.

Prerrequisitos para la producción

- ✓ Esterilización diaria de implementos de acero
- ✓ Limpieza diaria antes y después del inicio de jornada laboral de todo el establecimiento.

¹⁴² **NORMA TECNICA COLOMBIANA.** Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos - requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. Icontec. 2005. Pág. 41

- ✓ Uso de implementos como guantes, gorros y demás para la manipulación de alimentos.
- ✓ Aseo personal de todas las personas involucradas en el proceso productivo.
- ✓ Prohibido el ingreso de personas externas a la cocina o inventarios de la empresa.
- ✓ Limpiar y desinfectar mesas una vez sean utilizadas por los clientes
- ✓ Mantener un ambiente óptimo en el punto de producción evitando la generación excesiva de humos o vapores que generen afectaciones a los productos

Prerrequisitos para la distribución

- ✓ Empaque óptimo para alimentos que garanticen su conservación en el transcurso del viaje.
- ✓ Recipientes limpios y desinfectados que eviten contaminaciones en los alimentos
- ✓ Verificar constantemente el estado de los automotores.
- ✓ Implementos óptimos para el personal que eviten la manipulación directa de los alimentos.

8.7 LOCALIZACION

8.7.1 Macro localización

La empresa estará ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, específicamente en el Municipio de Guadalajara de Buga. El punto físico se ubicará en la zona céntrica y turística de la ciudad, preferiblemente entre el terminal de transportes y la basílica del señor de los milagros o sobre la calle 4, aprovechando el potencial turístico que se viene desarrollando en los últimos años y la afluencia de personas que transitan estas vías principales de la ciudad, así

mismo, en la zona no se tiene un producto similar o sustituto que pueda afectar el margen de venta. Además de lo anterior, los estratos socioeconómicos de la zona están conforme a lo establecido en el mercado objetivo.

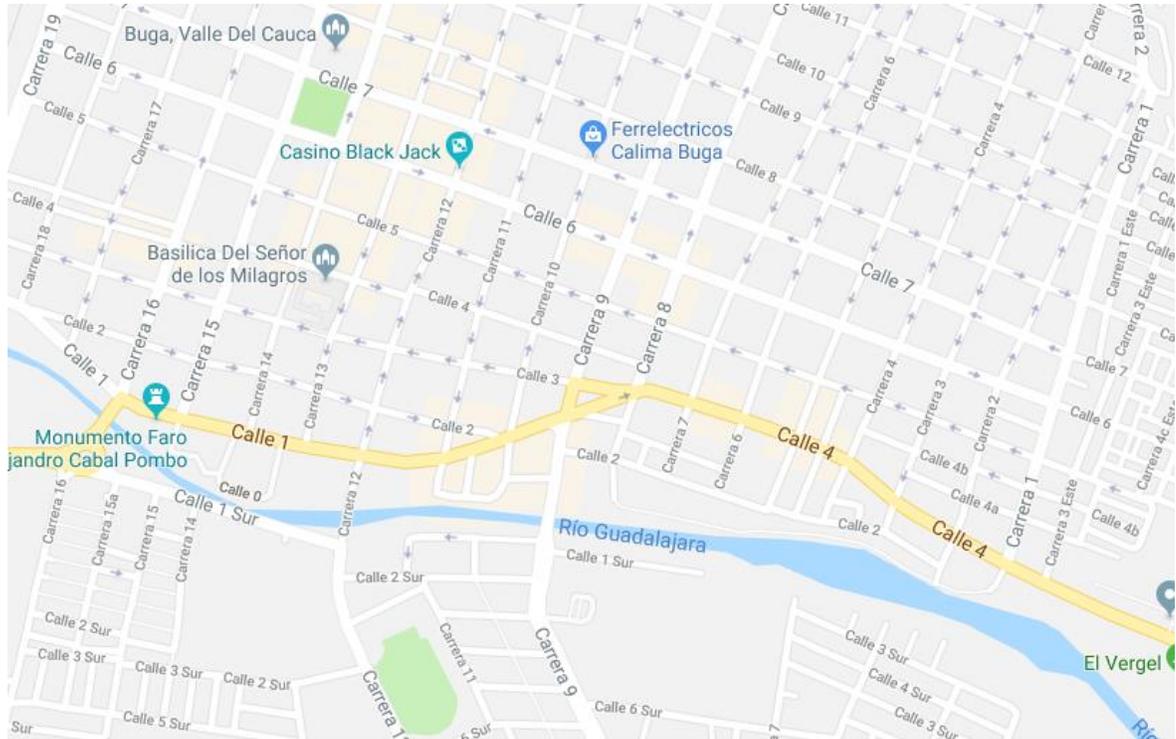


Ilustración 43. Zona centro de Guadalajara de Buga.

Fuente: Google maps. <https://www.google.com.co/maps/@3.8960438,-76.2976712,16z>

8.7.2 Micro localización

El punto de venta físico estará distribuido de la siguiente manera:

- ✓ **Zona de recepción:** Estará situada en la parte frontal del establecimiento y será el primer contacto físico con los clientes, por lo que es necesario que la ambientación del sitio sea la adecuada para proporcionar una buena impresión.
- ✓ **Zona de producción:** Donde se llevará a cabo toda la producción de los alimentos y productos, este estará bajo las normas de calidad expuestas en

el punto anterior y se le realizarán revisiones constantes de acuerdo a la normatividad vigente de saneamiento.

- ✓ **Zona de bodega:** En esta se almacenarán todos los inventarios y producto en proceso de la empresa, al tener alimentos perecederos este lugar debe estar a condiciones ambiente normales para evitar desperdicios.
- ✓ **Zona de comedor:** En donde se servirán los alimentos a los clientes, las mesas estarán situadas de manera directa a las zonas de evacuación de acuerdo a la normatividad de seguridad. Aquí mismo estará incluida la zona de juegos.
- ✓ **Área administrativa:** Sera una oficina donde se coordinen todos los temas administrativos de la empresa. Su ubicación no supone un factor trascendental.

9. MODULO FINANCIERO

9.1. INVERSION INICIAL Y PRESUPUESTO DE CAJA

ITEM	Momento 0	Total 2018	Total 2019	Total 2020
Caja Inicial	\$ 0	\$12.167.000	\$61.087.958	\$106.849.833
Ingresos Netos	\$ 0	\$ 406.032.888	\$480.099.705	\$528.721.920
TOTAL DISPONIBLE	\$ 0	\$ 418.199.888	\$ 541.187.664	\$ 635.571.753
Inversiones en Activos	\$ 16.382.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por compra de m.p e insumos	\$ 0	\$ 278.209.604	\$324.793.353	\$360.925.756
Egresos por Mano de Obra	\$ 0	\$ 62.137.003	\$65.044.317	\$68.096.997
Egresos por gastos de Operación		\$ 18.264.000	\$19.177.200	\$20.136.060
Egresos por Gastos de Administración y Ventas		\$ 21.514.938	\$23.904.754	\$25.822.729
Egresos por gastos preoperativos	\$ 6.451.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos IVA	\$ 0	-\$ 34.609.068	-\$51.420.549	-\$57.501.766
Egresos Retefuente	\$ 0	\$ 6.110.111	\$6.872.579	\$7.762.891
Egresos por gastos Financieros	\$ 0	\$ 2.461.386	\$2.037.167	\$1.553.436
Egresos por pago de capital	\$ 0	\$ 3.023.955	\$3.448.174	\$3.931.905
Egresos Cesantías e intereses			\$3.806.477	\$3.996.801
Egreso de impuestos locales y de Renta	\$ 0	\$ 0	\$36.674.360	\$49.414.125
TOTAL EGRESOS	\$ 22.833.000	\$ 357.111.929	\$ 434.337.831	\$ 484.138.935
NETO DISPONIBLE	-\$ 22.833.000	\$ 61.087.958	\$ 106.849.833	\$ 151.432.818
Aporte de socios	\$ 15.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Prestamo	\$ 20.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Distribución de Excedentes		\$ 0	\$ 0	\$ 0
CAJA FINAL	\$ 12.167.000	\$ 61.087.958	\$ 106.849.833	\$ 151.432.818

ITEM	Total 2021	Total 2022
Caja Inicial	\$151.432.818	\$205.008.824
Ingresos Netos	\$581.594.112	\$639.753.524
TOTAL DISPONIBLE	\$ 733.026.931	\$ 844.762.348
Inversiones en Activos	\$362.000	\$11.980.000
Egresos por compra de m.p e insumos	\$397.096.537	\$436.807.685
Egresos por Mano de Obra	\$71.302.311	\$74.667.891
Egresos por gastos de Operación	\$21.142.863	\$22.200.006
Egresos por Gastos de Administración y Ventas	\$27.908.877	\$30.178.833
Egresos por gastos preoperativos	\$ 0	\$ 0
Egresos IVA	-\$63.394.956	-\$69.734.639
Egresos Retefuente	\$8.539.165	\$9.393.114
Egresos por gastos Financieros	\$1.001.844	\$372.871
Egresos por pago de capital	\$4.483.497	\$5.112.470
Egresos Cesantías e intereses	\$4.196.641	\$4.406.473
Egreso de impuestos locales y de Renta	\$55.379.328	\$63.040.633
TOTAL EGRESOS	\$ 528.018.107	\$ 588.425.337
NETO DISPONIBLE	\$ 205.008.824	\$ 256.337.011
Aporte de socios	\$ 0	\$ 0
Prestamo	\$ 0	\$ 0
Distribución de Excedentes	\$ 0	\$ 0
CAJA FINAL	\$ 205.008.824	\$ 256.337.011

Tabla 85. Flujo de caja proyectado.
Fuente: elaboración propia

La inversión inicial estará dada únicamente por el aporte de los socios y un préstamo bancario por los montos expuestos en la tabla anterior, por decisión propia se ha establecido que no se dará pie a la intervención de socios externos y se manejará todo lo requerido a aportes entre los proponentes de la propuesta. El préstamo bancario será diferido a la totalidad de cinco años, con una tasa de interés anual del 14,03% (Establecida en promedio por las entidades financieras locales).

Al final del periodo cero, donde se establecen los gastos y costos preoperativos, se quedará con un flujo de caja equivalente a \$ 12.167.000 MCT, lo que determinará flujo de efectivo para la puesta en marcha de la propuesta y la compra de materia prima para la producción del primer mes. Por otra parte, los activos son equivalentes a la maquinaria, equipos e insumos que se establecieron en el módulo anterior y los gastos pre operativos hacen referencia a los egresos relacionados con la conformación de aspectos legales y jurídicos, así como la realización de la página web y el sistema de información contable.

En los periodos comprendidos en los siguientes cinco años a la puesta en marcha de la empresa, se dan indicadores de liquidez de efectivo ya que los flujos de dinero dan positivos en todos los años.

9.2. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Balance General						
Concepto	Momento 0	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS						
Activo Corriente						
Cajas y Bancos	\$12.167.000	\$61.087.958	\$106.849.833	\$151.432.818	\$205.008.824	\$256.337.011
Cuentas por Cobrar - Clientes	\$0	\$ 11.131.720	\$ 12.857.137	\$ 14.142.850	\$ 15.557.135	\$ 17.112.849
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Activos Corrientes	\$12.167.000	\$72.219.679	\$119.706.969	\$165.575.669	\$220.565.959	\$273.449.860
Activo Fijo						
Activos no depreciables - Terrenos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Activos depreciables	\$16.382.000	\$16.382.000	\$16.382.000	\$16.382.000	\$16.744.000	\$28.724.000
Depreciación acumulada	\$0	\$2.975.667	\$5.951.333	\$8.927.000	\$11.782.000	\$17.033.000
Activos amortizables	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000
Amortización acumulada	\$0	\$140.000	\$280.000	\$420.000	\$560.000	\$700.000
Gastos Diferibles	\$5.751.000					
Total Activo Fijo	\$22.833.000	\$13.966.333	\$10.850.667	\$7.735.000	\$5.102.000	\$11.691.000
TOTAL ACTIVOS	\$35.000.000	\$86.186.012	\$130.557.636	\$173.310.669	\$225.667.959	\$285.140.860
PASIVOS						
Prestaciones Sociales por pagar	\$0	\$3.806.477	\$3.996.801	\$4.196.641	\$4.406.473	\$4.626.796
Cuentas por pagar Proveedores	\$0	\$2.285.964	\$7.460.672	\$8.285.647	\$9.114.201	\$10.025.643
Impuesto de renta por pagar	\$0	\$9.030.839	\$17.503.010	\$20.288.167	\$24.451.422	\$28.284.366
Impuestos Industria y comercio por pagar	\$0	\$27.532.864	\$31.800.458	\$34.980.504	\$38.478.554	\$42.326.410
Impuesto de aviso y tableros por pagar	\$0	\$110.657	\$110.657	\$110.657	\$110.657	\$110.657
IVA por pagar	\$0	-\$11.827.775	-\$13.530.975	-\$15.027.183	-\$16.529.882	-\$18.182.911
Obligaciones Financieras	\$20.000.000	\$16.976.045	\$13.527.872	\$9.595.967	\$5.112.470	\$0
TOTAL PASIVOS	\$20.000.000	\$47.915.070	\$60.868.494	\$62.430.399	\$65.143.895	\$67.190.961
PATRIMONIO						
Capital	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000
Resultado de ejercicios anteriores	\$0	\$0	\$16.501.805	\$48.484.578	\$85.556.593	\$130.236.009
Utilidades o pérdidas del ejercicio	\$0	\$16.501.805	\$31.982.773	\$37.072.015	\$44.679.416	\$51.683.251
Reserva Legal	\$0	\$1.833.534	\$5.387.175	\$9.506.288	\$14.470.668	\$20.213.251
TOTAL PATRIMONIO	\$15.000.000	\$33.335.339	\$68.871.754	\$110.062.881	\$159.706.677	\$217.132.511
PASIVO + PATRIMONIO	\$35.000.000	\$81.250.410	\$129.740.248	\$172.493.281	\$224.850.571	\$284.323.472
Ajuste al peso	\$0	\$4.935.602	\$817.388	\$817.388	\$817.388	\$817.388
PASIVO + PATRIMONIO	\$35.000.000	\$86.186.012	\$130.557.636	\$173.310.669	\$225.667.959	\$285.140.860

Tabla 86. Balance general proyectado.
Fuente: elaboración propia

9.3. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Estado de Resultados					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Netas	\$417.164.608	\$481.825.122	\$530.007.634	\$583.008.398	\$641.309.237
Costo de Materias Primas	\$244.404.438	\$279.598.677	\$310.515.649	\$341.566.602	\$375.724.573
Costo de Mano de Obra	\$65.943.480	\$69.041.118	\$72.293.638	\$75.708.784	\$79.294.687
Gastos de Operación	\$18.524.667	\$19.437.867	\$20.396.727	\$21.282.863	\$22.340.006
Gastos en Impuestos locales	\$27.643.521	\$31.911.115	\$35.091.161	\$38.589.211	\$42.437.067
Gastos de Administración y Ventas	\$24.369.938	\$26.759.754	\$28.677.729	\$30.763.877	\$35.429.833
Gastos diferidos	\$6.451.000				
Utilidad Operativa UAll	\$29.827.564	\$55.076.592	\$63.032.730	\$75.097.060	\$86.083.071
Gastos Financieros	\$2.461.386	\$2.037.167	\$1.553.436	\$1.001.844	\$372.871
Utilidad Gravable UAI	\$27.366.178	\$53.039.425	\$61.479.295	\$74.095.217	\$85.710.200
Impuesto de Renta	\$9.030.839	\$17.503.010	\$20.288.167	\$24.451.422	\$28.284.366
Utilidad Neta	\$18.335.339	\$35.536.415	\$41.191.127	\$49.643.795	\$57.425.834
Reserva Legal	\$1.833.534	\$3.553.641	\$4.119.113	\$4.964.380	\$5.742.583
Utilidad del Ejercicio	\$16.501.805	\$31.982.773	\$37.072.015	\$44.679.416	\$51.683.251

Tabla 87. Estado de resultados proyectado.
Fuente: elaboración propia

9.4. ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Se tendrán en cuenta las razones financieras de liquidez, capital de trabajo, endeudamiento o cobertura, pasivo-capital, indicadores de actividad e indicadores de rendimiento o rentabilidad que darán una postura acerca de la situación inicial de la empresa y de sus proyecciones para los siguientes 5 años.

9.4.1 Razones de liquidez o solvencia

Concepto		2018	2019	2020	2021	2022
Razón Corriente (veces)	= $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ =	1,5	2,0	2,7	3,4	4,1
Capital de Trabajo (miles de pesos)	= Activo corriente - Pasivo corriente =	\$ 24.304.608	\$ 58.838.475	\$ 103.145.270	\$ 155.422.065	\$ 206.258.899

Tabla 88. Razones de liquidez o solvencia.
Fuente: elaboración propia

Análisis de la razón corriente: La razón corriente nos indica entonces, que, por ejemplo, para el año 1 por cada peso que la empresa tenga comprometido en obligaciones financieras, cuenta con 1,5 pesos para respaldarlo, así mismo, en cada uno de los siguientes años de funcionamiento la empresa cuenta con mayor liquidez. Razón financiera calculada para el primer año:

$$RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad RC (\text{Año 1}) = \frac{72.219.679}{47.915.070} = 1,5$$

Análisis de capital de trabajo: La compañía cuenta entonces con liquidez suficiente para asumir todas sus obligaciones financieras, en el primer año de funcionamiento, donde las utilidades en la mayoría de los casos son nulas o muy bajas se tiene un valor que asegura eventualidades y el pago oportuno de las deudas adquiridas. Razón financiera calculada para el primer año:

$$CT = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$CT (\text{Año1}) = 72.219.679 - 7.915.070 = 24.304.608$$

9.4.2. Razones de actividad

Concepto		2018	2019	2020	2021	2022
Rotación del Capital de Trabajo	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}}$ =	17,2	8,2	5,1	3,8	3,1

Tabla 89. Razones de actividad.
Fuente: elaboración propia

Análisis de rotación del capital de trabajo: indica que la rotación del capital de trabajo de un año a otro va disminuyendo progresivamente, lo que significa que el volumen de las ventas generado por el capital de trabajo disminuye de un año a otro, generando alto nivel de liquidez de la empresa o su capacidad de pagar rápidamente sus pasivos a corto plazo. Razón financiera calculada para el primer año:

$$RCT = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \qquad RCT (\text{Año 1}) = \frac{417.164.608}{24.304.608} = 17,2$$

9.4.3. Razones de apalancamiento

Concepto		2018	2019	2020	2021	2022
Indice de participación del pasivo (Rd)	Total pasivo	= 55,59%	46,62%	36,02%	28,87%	23,56%
	Activo total					
Indice de endeudamiento	Deuda a largo plazo	= 19,70%	10,36%	5,54%	2,27%	0,00%
	Activo total					
Indice de cobertura de intereses	Utilidad Operacional	= 12,12	27,04	40,58	74,96	230,87
	Intereses					
Indice de participación patrimonial (Re)	Patrimonio	= 38,68%	52,75%	63,51%	70,77%	76,15%
	Activo total					
Razón deuda a largo plazo a capital contable o patrimonio	Deuda a largo plazo	= 50,93%	19,64%	8,72%	3,20%	0,00%
	Capital contable o patrimonio					

*Tabla 90. Razones de apalancamiento.
Fuente: elaboración propia*

Análisis del índice de participación del pasivo: Se entiende entonces, que la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa va disminuyendo por cada año, es decir, que a medida que pasa el tiempo, por cada peso que tiene la organización en activos va debiendo generalmente un menor porcentaje con la generación de activos anuales. Razón financiera calculada para el primer año:

$$IPP = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Activo total}} \qquad IPP (\text{Año 1}) = \frac{47.915.070}{86.186.012} = 55,59$$

Análisis del índice de cobertura de intereses: Muestra la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financieras, de igual manera que la razón anterior, cada año se va generando más solvencia para cubrir los pasivos hasta que en el último año el índice es proporcional al hecho de que en ese momento la compañía no cuenta con cuentas por pagar a proveedores o entidades financieras.

$$\text{ICI} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Intereses}} \quad \text{IE (Año 1)} = \frac{29.827.564}{2.461.286} = 12,12 \%$$

Análisis de deuda a largo plazo a capital contable o patrimonio: Las dos razones financieras anteriores La empresa inicia financiando gran parte de sus activos con pasivos, en cada año este valor va disminuyendo hasta lograr que en el año 5 no se tenga niveles de endeudamiento, asegurando que las actividades de la organización no dependerán de créditos a proveedores o entidades financieras.

$$\text{IPP} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Patrimonio}} \quad \text{IPP (Año 1)} = \frac{16.976.045}{33.335.339} = 50,93 \%$$

Análisis del índice de participación patrimonial: Al contar con índices de participación superiores al 25 % en cada año, se determina que la empresa cuenta con solvencia para soportar épocas de crisis o de disminuciones en ventas al poder actuar con recursos propios y no tener que generar créditos. Razón financiera calculada para el primer año:

$$\text{IPP} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}} \quad \text{IPP (Año 1)} = \frac{33.335.339}{86.186.012} = 38,68 \%$$

9.4.4. Razones de costos

Concepto		2018	2019	2020	2021	2022
Índice de costo de ventas	= $\frac{\text{Costo de la venta}}{\text{Ingreso por concepto de ventas}}$	= 58,59%	58,03%	58,59%	58,59%	58,59%
Índice de gastos operativos	= $\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ingresos por concepto de ventas}}$	= 4,44%	4,03%	3,85%	3,65%	3,48%
Índice de costos financieros	= $\frac{\text{Intereses}}{\text{Ingreso por concepto de ventas}}$	= 0,59%	0,42%	0,29%	0,17%	0,06%

Tabla 91. Razones de costos.
Fuente: elaboración propia

Análisis del índice de costo de ventas: Este indicador, muestra que, en todos los años, con un poco más del 50 % de las ventas se cubre la totalidad de los costos de materia prima. El indicador supone cantidades casi iguales para todos los años teniendo en cuenta que los aumentos de ventas y materia prima son proporcionales en todo momento.

$$CV = \frac{\text{Costo total de la venta}}{\text{Total ingresos}} \quad CV (\text{Año 1}) = \frac{244.404.438}{417.164.608} = 58,59 \%$$

Análisis de índice de gastos operativos: Los gastos operativos sugieren menos del 5% del total de los ingresos para cada año, esto sugiera que la empresa puede asumir etapas de crisis con mayor facilidad ya que la proporción es considerablemente baja y las ventas no deben ser muy elevadas para poder cumplir con el funcionamiento.

$$GO = \frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Total ingresos}} \quad GO (\text{Año 1}) = \frac{18.524.667}{417.164.608} = 4,44 \%$$

Análisis de índice de costos financieros: Las obligaciones financieras suponen menos del 1% del total de ventas para cada año, la organización no tendrá

problemas de endeudamiento o pago de intereses en sus primeros años de funcionamiento.

$$CF = \frac{\text{Intereses}}{\text{Total ingresos}} \quad CF (\text{Año 1}) = \frac{2.461.286}{417.164.608} = 0,59 \%$$

9.4.5. Razones de rentabilidad

Concepto		2018	2019	2020	2021	2022
Margen bruto de utilidad	= $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	= 41,41%	41,97%	41,41%	41,41%	41,41%
Margen de utilidad operacional	= $\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	= 7,15%	11,43%	11,89%	12,88%	13,42%
Margen de utilidad Neta	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	= 3,96%	6,64%	6,99%	7,66%	8,06%
Rendimiento de los activos (ROA)	= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$	= 19,15%	24,50%	21,39%	19,80%	18,13%
Rendimiento del capital	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Pasivo a largo plazo + Patrimonio}}$	= 32,80%	38,81%	30,98%	27,11%	23,80%
Rendimiento sobre el patrimonio	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	= 55,00%	51,60%	37,43%	31,08%	26,45%
Rentabilidad del activo	= $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Total Activo}}$	= 34,61%	42,19%	36,37%	33,28%	30,19%
Rendimiento del costo de capital propio (Ke)	= $\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Capital Propio}}$	= 82,09%	77,01%	55,86%	46,39%	39,47%

*Tabla 92. Razones de rentabilidad.
Fuente: elaboración propia*

Análisis del margen de utilidad bruta: El margen de utilidad bruta determina el valor de aporte de los productos luego de restar los costos de materia prima, este es igual para todos los periodos teniendo en cuenta que el aumento de ventas y costo de materias primas es proporcional en cada año. El valor de 41,41% está acorde con los márgenes de contribución que se establecen normalmente en el sector de comidas rápidas en el país.

$$\text{MUB} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{MUB (Año 1)} = \frac{173.000.000}{417.164.608} = 41,41\%$$

Análisis del margen de utilidad operacional: Lo anterior, nos permite concluir que la empresa generara una utilidad operacional, creciente, con respecto al total de ventas de cada período. Una vez descontado el costo de venta y los gastos de administración y ventas, la empresa generara utilidades solidas que permitirán el crecimiento constante de la misma.

$$\text{MUO} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{MUO (Año 1)} = \frac{29.827.564}{417.164.608} = 7,15\%$$

Análisis del margen de utilidad neta: Lo anterior, nos permite concluir que la empresa generara unas utilidades crecientes, con respecto al total de ventas de cada período. Una vez descontado la totalidad de los costos, gastos e impuestos establecidos previamente, la empresa generara utilidades solidas que permitirán el crecimiento constante de la misma.

$$\text{MUN} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{MUN (Año 1)} = \frac{16.501.805}{417.164.608} = 3,96\%$$

Análisis del rendimiento de capital: El rendimiento sobre el capital supone que la empresa dará buen manejo a sus activos por cada año, la generación de este se da en porcentajes aceptables para una empresa que está iniciando sus actividades económicas y sugiere un buen manejo administrativo. En conclusión, la rentabilidad que genera la organización es estable y se mantiene en el tiempo, lo que supone que lo establecido en las estrategias de precio, costos e inversiones se encuentra planteado de manera correcta.

$$RC = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivo a largo plazo} + \text{Patrimonio}} \quad RC (\text{Año 1}) = \frac{18.335.339}{16.976.055 + 33.335.339} = 32,80\%$$

9.5. INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores financieros	Valores	Interpretación
Tasa Mínima de Retorno	39%	La evaluación del proyecto, indica que la empresa para todos lo años esta generando valor, el indice de recuperacion es considerablemente bajo para una empresa nueva y los indicadores positivos sugieren un panorama de rentabilidad para el desarrollo de la propuesta.
Valor Presente neto	\$ 24.698.878	
TIR	65%	
TIRM	52%	
IR	2	

*Tabla 93. Indicadores financieros del proyecto.
Fuente: elaboración propia*

10. CONCLUSIONES

- ✓ La elaboración del lienzo Canvas donde se planteó el modelo de negocio, permitió esbozar una propuesta de valor específica con la cual se validó el plan de negocio presentado y se determinaron las interrelaciones entre los diferentes elementos del modelo, valorando los diferentes escenarios y el impacto de los posibles cambios en el tiempo.
- ✓ El estudio de mercados posibilitó determinar que la propuesta tiene ventajas competitivas en el Municipio de Guadalajara de Buga frente a la propuesta de valor diferenciada que se presenta, así mismo, el escenario actual del sector, refleja oportunidades significativas para la puesta en marcha de la empresa. Por otra parte, la segmentación de mercado se estableció en dos ítems, por un lado, los consumidores que serán niños entre 5 y 12 años de edad y los compradores que comprenderán a los padres entre 27 y 45 años. La prueba de campo realizada permitió establecer estrategias acordes a las necesidades y requerimientos de clientes potenciales, con la oferta de comidas saludables, celebraciones de cumpleaños, eventos, zona de entretenimiento para niños, temáticas adaptadas a la esencia de la propuesta y una estrategia de distribución amigable con el medio ambiente.
- ✓ El módulo organizacional vislumbró los aspectos claves para la conformación de la organización, se determinó un modelo de gestión organizacional que se basa en el enfoque sistémico de los elementos claves de gestión, estos son: La planeación estratégica, la estructura, la gestión basada en procesos y la cultura organizacional como soporte. Así mismo, se determinó el direccionamiento estratégico como único proceso estratégico, la gestión de mercado, comercialización y ventas, gestión de actividades de producción y la gestión de atención y fidelización de clientes

como procesos misionales; los procesos de apoyo estarán sujetos a los recursos financieros y administrativos, el desarrollo humano y la distribución; por último, la evaluación y control será encaminada a través del mejoramiento continuo.

- ✓ La estrategia de la empresa será específicamente generar ventas y rentabilidad a través de una propuesta de valor diferenciada enfocada en la personalización de servicios y productos para un nicho de mercado, logrando una ventaja competitiva en el sector y una mayor penetración en el mercado. La generación de valor, como enfoque de la estrategia, tendrá su origen en la satisfacción de los clientes a través de un incomparable nivel de servicio, la creatividad, la innovación constante y el mejoramiento continuo. Para lo cual se establecen 4 puestos de trabajo iniciales (Gerente comercial, Auxiliar de cocina, Distribución y Auxiliar administrativo) y se determina que el registro ante cámara de comercio con la figura de persona jurídica adaptada al régimen común.

- ✓ La viabilidad operativa se determinó a través de un estudio técnico en el cual se estableció la totalidad de los productos, su margen de contribución (39% en promedio) y el diagrama de flujos con dos escenarios de venta (en el punto físico o a través de domicilios). La proyección de ventas estableció que en el primer año de funcionamiento (2018) se producirán y venderán un total de 68.139 productos, entre los cuales se encuentran bebidas y comidas, así mismo, el crecimiento en las ventas proyectado será del 10% en los primeros cinco años. La inversión inicial para la puesta en marcha será de un total de \$25. 697.000 en la cual se incluyen todos los utensilios y equipos necesarios. La política de calidad será mediante la norma ISO 22001, en la cual se establecen los requisitos para la gestión alimentaria y se determinan los prerrequisitos necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento de toda la cadena productiva.

- ✓ La viabilidad financiera se estableció de acuerdo a las proyecciones para los primeros cinco años de funcionamiento, determinado que las utilidades del ejercicio para el primer año serán de \$16.501.805 y aumentarán hasta \$ 51.683.251 para el quinto año. Así mismo, el valor presente neto de la empresa se sitúa en los \$24.698.878 y la tasa interna de retorno es equivalente al 39%, lo que refleja la generación de valor para la organización, por otra parte, para la inversión inicial y el flujo de caja del primer año se solicitara un aporte de \$15.000.000 por parte de los socios y un préstamo de \$20.000.000 a entidades financieras locales lo que significara que para el inversionista se tendrá una tasa interna de retorno del 33% y un índice de recuperación establecido en 1,1 periodos anuales.

11. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **ALCARAZ RODRÍGUEZ**, Rafael. Emprendedor de Éxito. 4 ed. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2011. 288 p.
- ✓ **ALLEN**, Kathleen, & **MEYER**, Earl. Empresarismo: construye tu negocio. 2 ed. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V, 2012. 516 p.
- ✓ **AMARU MAXIMIANO**, Antonio Cesar. Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. México D.C.: Pearson Educación de México, 2008. 256 p.
- ✓ **ANDACOL**. Así es el mercado de comidas rápidas en Latinoamérica. [En línea] <<http://www.andacol.com/index.php/noticias-anda-col/comunicados/1179-asi-es-el-mercado-de-comidas-rapidas-en-latinoamerica> > [Citado el 17 de Julio de 2017].
- ✓ **ARIAS MORALES**, Jorge. Lienzo Business Model Canvas. [En línea] <<https://jorgeariasmorales.wordpress.com/2014/04/24/canvas-define-tu-estrategia-empresarial/>> [Citado el 20 de Marzo de 2017]
- ✓ **ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE ENDOCRINOLOGÍA**. [En línea] <<http://www.endocrino.org.co/>> [Citado el 15 de Marzo de 2017]
- ✓ **BACHRACH**, Estanislao. Ágilmente: Aprende como funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor. Sudamericana: Buenos Aires, 2013. 387 p.
- ✓ **BALANKO-DICKSON**, Greg. Como preparar un plan de negocios exitoso. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V, 2008. 382 p.
- ✓ **BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA**. Producto Interno Bruto. [En línea] <<http://www.banrep.gov.co/es/pib>> [Citado el 26 de Mayo de 2017].
- ✓ **BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA**. Cifras en millones de pesos, precios corrientes y series Desestacionalizadas. [En línea] <<http://www.banrep.gov.co/es/pib>> [Citado el 26 de Mayo de 2017].
- ✓ **BERNAL TORRES**, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2 ed. México, D.F.: Pearson Educación, 2006. 304 p.
- ✓ **BRANSON**, Richard. El Estilo Virgin: escuchar, aprender, reír y liderar. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A, 2014. 391 p.

- ✓ **BLANCO**, Carlos. Los principales errores de los emprendedores. Bogotá, D.C.: Editorial Planeta Colombiana S.A, 2013. 139 p.
- ✓ **BLANK**, Steve. (2006). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. 2006. 291 p.
- ✓ **BLANK**, Steve., & **DORF**, Bob. El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa. Barcelona: Gestión 2000 Grupo Planeta, 2012. 463 p.
- ✓ **BUSINESS EXCHANGE & TRADING**. 3 cadenas restauranteras que apuestan por una forma sana de vida [En línea] <<https://www.bextrade.com/3-cadenas-restauranteras-que-apuestan-por-una-forma-sana-de-vida/?lang=es>> [Citado el 1 de Marzo de 2017]
- ✓ **BUSINESS INSIDER**. [En línea] < <http://uk.businessinsider.com/goldman-sachs-chart-of-the-generations-and-gen-z-2015-12>> [Citado el 3 de agosto de 2017].
- ✓ **CAMARA DE COMERCIO DE BUGA**. Informe Socio Económico de la Zona 2016: Buga y su jurisdicción. Guadalajara de Buga; Cámara de Comercio de Buga, 2017. 167 p.
- ✓ **CAMARA DE COMERCIO DE BUGA & ALCALDÍA MUNICIPAL**. Buga Ciudad Señora. Ediciones Épocas Ferbández de Soto y Cía. S en C, 2012. 175 p.
- ✓ **CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA & ALCALDÍA MUNICIPAL**. Guía del Inversionista municipio de Buga. [En línea] < http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/> [Citado el 20 de Marzo de 2017]
- ✓ **CARDONA**, Marleny, **DINORA VERA**, Luz, & **TABAREZ QUIROZ**, Juliana. Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura e y fondo emprender en Medellín. En: Cuadernos de investigación. EAFTI; 2008. 72 p.
- ✓ **COMPITE 360**. [En línea] < http://www.compite360.com/compitehtml5/sitio/adn_g/> [Citado el 29 de Agosto de 2017].
- ✓ **CONFECAMARAS**. [En línea] < http://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/TARIFAS_2017.pdf> [Citado el 2 de octubre de 2017].
- ✓ **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE**. Encuesta anual de servicios. [En línea] <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>> [Citado el 29 de Junio de 2017].

- ✓ **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE.**
Series de población demografía por temas. [En línea]
<<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion> > [Citado el 29 de Junio de 2017].
- ✓ **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE.**
Estudio sobre estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad. Bogotá, D.C; 2013.
- ✓ **DIARIO LA REPUBLICA.** El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes [En línea] <http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206> [Citado el 1 de abril de 2017]
- ✓ **DINERO.** Las nuevas tendencias de los consumidores en el mundo. [En línea] <<http://www.dinero.com/edicion-impres/mercadeo/articulo/las-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-en-el-mundo/221900>> [Citado el 17 de Julio de 2017].
- ✓ **DINERO.** El negocio de la comida rápida en Colombia. [En línea] <<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-negocio-de-la-comida-rapida-en-colombia/240022> > [Citado el 17 de Julio de 2017].
- ✓ **EL COLOMBIANO.** Temporada invernal tiene a 12 departamentos en alerta. [En línea] <<http://www.elcolombiano.com/colombia/temporada-invernal-tiene-a-12-departamentos-en-alerta-roja-CN6528343>> [Citado el 02 de Julio de 2017].
- ✓ **EL ESPECTADOR.** La pelea por saber que hay en una bebida azucarada. [En línea] <<http://www.elespectador.com/noticias/judicial/la-pelea-por-saber-que-hay-en-una-bebida-azucarada-articulo-688931>> [Citado el 02 de Julio de 2017].
- ✓ **EL ESPECTADOR.** El lio de las bebidas azucaradas. [En línea] <<http://www.elespectador.com/opinion/editorial/el-lio-de-bebidas-azucaradas-articulo-634525>> [Citado el 02 de Julio de 2017].
- ✓ **EL ESPECTADOR.** Tiembla la industria petrolera. [En línea] <<http://www.elespectador.com/economia/tiembla-la-industria-petrolera-colombia-se-queda-sin-reservas-de-hidrocarburos-articulo-697033>> [Citado el 02 de Julio de 2017].

- ✓ **EL PAIS.** Acuerdo de París para el cambio climático. [En línea] <<http://www.elpais.com.co/medio-ambiente/acuerdo-de-paris-para-el-cambio-climatico-a-un-debate-de-ser-ratificado-en-colombia.html>> [Citado el 02 de Julio de 2017].
- ✓ **EL TIEMPO.** Últimos cambios en los negocios de comidas en Colombia. [En línea] <<http://www.eltiempo.com/economia/empresas/ultimos-cambios-en-los-negocios-de-comidas-en-colombia-76940>> [Citado el 17 de Julio de 2017].
- ✓ **EL TIEMPO.** Reforma tributaria en Colombia. [En línea] <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/reforma-tributaria-en-colombia-ya-es-ley-41985>> [Citado el 02 de Julio de 2017].
- ✓ **EL TIEMPO.** Menús típicos y saludables impulsan ventas de cadenas de hamburguesas [En línea] <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16556197>> [Citado el 17 de Julio de 2017].
- ✓ **EL TIEMPO.** Emergencias por el invierno en Colombia. [En línea] <<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/emergencias-por-el-invierno-en-colombia-88198>> [Citado el 02 de Julio de 2017].
- ✓ **EUROSTAT & OCDE.** Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3 ed. OECD / European Communities, 2005. 194 p.
- ✓ **FAILURE INSTITUTE.** ¿Why Entrepreneurs Fail in Colombia? Analysis of the primary causes of business failure in Colombia. 2015. p. 77.
- ✓ **FENALCO ANTIOQUIA.** Bitácora económica - abril 2017. [En línea] <<https://www.fenalcoantioquia.com/publicaciones/otros-nacionales80>> [Citado el 26 de Mayo de 2017].
- ✓ **FERNÁNDEZ ROMERO,** Andrés. Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: Técnicas para la resolución de problemas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A, 2005. 261 p.
- ✓ **FILIOL,** Louis Jacques, **CISNEROS MARTINEZ,** Luis, & **MEJIA MORELOS,** Jorge. Administración de pymes: emprender, dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson Educación, 2011. 536 p.
- ✓ **FONDO EMPRENDER.** Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación Fondo Emprender, 2014.
- ✓ **FRISBY.** [En línea] <<http://bugaplaza.com/frisby/>> [Citado el 29 de Agosto de 2017].

- ✓ **FRISBY.** [En línea] < <https://frisby.com.co/compania/fiestas-infantiles> [Citado el 29 de Agosto de 2017].
- ✓ **HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, & BAPTISTA LUCIO, María del Pilar.** Metodología de la investigación. 5 ed. México D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V, 2010. 613 p.
- ✓ **ICBF.** [En línea] < <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/bienestar/nutricion/educacion> > [Citado el 17 de Agosto de 2017].
- ✓ **LONGENECKER, Justin, MOORE, Carlos, PETTY, William & PALICH, Leslie.** Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14ava ed. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A, 2010. 744 p.
- ✓ **MALHOTRA, Naresh.** Investigación de mercados. 5ta ed. México D.F.: Pearson Educación, 2008. 920 p.
- ✓ **MÁRQUEZ, Juan Fernando.** Innovation in Business Models: Osterwalder's Methodology in Practice. REVISTA MBA EAFIT, 2010. p. 30-47.
- ✓ **MÁS FRANQUICIAS.** Mc donalds abrirá más centros de postres en Colombia. [En línea] <<http://www.masfranquicias.com/mcdonalds-abrira-mas-centros-de-postres-en-colombia/>> [Citado el 17 de Julio de 2017].
- ✓ **MAURYA, Ash.** Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. [En línea] <https://books.google.com.co/books?id=j4hXPn233UYC&printsec=frontcover&dq=running+lean&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi9va3x_svRAhVB4CYKHZB1DmoQ6wEIHzAB#v=onepage&q=running%20lean&f=false > [Citado el 20 de Marzo de 2017]
- ✓ **MINISTERIO DE COMERCIO. INDUSTRIA Y TURISMO.** [En línea] <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=82221&name=OEE-MAB-Informe_Economico_tercer_trimestre_2017.pdf&prefijo=file> [Citado el 26 de Mayo de 2017].
- ✓ **MINISTERIO DE COMERCIO. INDUSTRIA Y TURISMO.** Perfiles regionales. [En línea] <http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16724/perfiles_economicos_por_departamentos > [Citado el 29 de Junio de 2017].
- ✓ **MINISTERIO DE COMERCIO. INDUSTRIA Y TURISMO.** Perfil económico del departamento del Valle del Cauca. [En línea]

- <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77529&name=Perfil_departamento_Valle_del_Cauca.pdf&prefijo=file > [Citado el 13 de Junio de 2017].
- ✓ **MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE.** Tasa de reciclaje de Colombia. [En línea] <<http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2291-a-2018-colombia-tendra-una-tasa-de-reciclaje-del-20>> [Citado el 02 de Julio de 2017].
 - ✓ **MINISTERIO DE SALUD.** Guías alimentarias basadas en alimentos para la población Colombiana mayor de 2 años [En línea] <<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/guias-alimentarias-basadas-en-alimentos.pdf>> [Citado el 17 de Agosto de 2017]
 - ✓ **MINNITI, María.** El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. En: Economía Industrial, 2012. p. 23 – 30.
 - ✓ **MINTIC.** Boletín trimestral del sector TIC – cuarto trimestre del 2016 [En línea] <<http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-51235.html>> [Citado el 15 de Julio de 2017].
 - ✓ **MOLLE PIZZA.** [En línea] <<http://www.mollepizza.com/menu.php>> [Citado el 29 de Agosto de 2017].
 - ✓ **MURCIA CABRA, Héctor Horacio.** Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá, D.C.: Ediciones de la U, 2010. 192 p.
 - ✓ **NARANJO, German, MATÍZ, Francisco Javier, HERNÁNDEZ, Giovanni, & MOGOLLÓN, Yida.** Capital semilla para la financiación de Startups con alto potencial de crecimiento en Colombia. En: Revista EAN escuela de administración de negocios (71), 2011. p. 126-147.
 - ✓ **NIELSEN.** La revolución de los alimentos en américa latina. [En línea] <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html> > [Citado el 02 de Julio de 2017].
 - ✓ **NIELSEN.** 51% de los colombianos nos pertenece a ningún programa de fidelización. [En línea] <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2017/51-por-ciento-de-los-colombianos-no-pertenece-a-ningun-programa-de-fidelizacion-minorista.html> > [Citado el 02 de Julio de 2017].

- ✓ **NIETO SOLORZANO**, Carolina. Balance del sector turismo y gastronómico. Área de Investigaciones Económicas. Bogotá: Fenalco, 26 p.
- ✓ **OPPENHEIMER**, Andrés. Crear o morir. La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V. 2014. 330 p.
- ✓ **ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS**. Comida rápida: Marketing para niños [En línea] <<http://www.ocu.org/salud/adelgazar/articulo/comida-rapida-marketing-para-ninos>> [Citado el 8 de Marzo de 2017]
- ✓ **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD**. Informe de la comisión para acabar con la obesidad infantil. Ginebra, Suiza: Biblioteca de la OMS, 2016. 68 p.
- ✓ **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD**. Nutrición. [En línea] <<http://www.who.int/topics/nutrition/es/>> [Citado el 8 de Marzo de 2017]
- ✓ **OSTERWALDER**, Alexander & **PIGNEUR**, Yves. Generación de Modelos de Negocio. Deusto S.A. Ediciones, 2011. 285 p.
- ✓ **OSTERWALDER**, Alexander, **PIGNEUR**, Yves, **BERNARDA**, Gregory, & **SMITH**, Alan. Diseñando la propuesta de valor. Barcelona: Deusto Grupo Planeta, 2015. 92 p.
- ✓ **PORTAFOLIO**. Mc donalds abrirá locales en Colombia. [En línea] <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mc-donald-s-abrira-locales-colombia-491720>> [Citado el 17 de Julio de 2017].
- ✓ **PROFAMILIA**. Encuesta nacional de demografía y salud. [En línea] <<https://profamilia.org.co/investigaciones/ends/>> [Citado el 29 de Junio de 2017].
- ✓ **REVISTA DINERO**. La historia de fracaso detrás de cuatro emprendedores colombianos exitosos. [En línea] <<http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/historias-de-fracaso-de-emprendedores-reconocidos-en-colombia-2016/221232>> [Citado el 8 de Marzo de 2017]
- ✓ **REVISTA DINERO**. La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia [En línea] <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>> [Citado el 1 de abril de 2017]
- ✓ **REVISTA DINERO**. La historia de fracaso detrás de cuatro emprendedores colombianos exitosos. [En línea]

- <<http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/historias-de-fracaso-de-emprendedores-reconocidos-en-colombia-2016/221232>> [Citado el 8 de Marzo de 2017].
- ✓ **REVISTA LA BARRA.** Nuevos insumos para la comida rápida [En línea] <<http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2014/edicion-70/especial-16/los-nuevos-insumos-para-la-comida-rapida.htm>> [Citado el 17 de Julio de 2017].
 - ✓ **RISE, Eric.** El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. [En línea] <https://books.google.com.co/books?id=4NipXMMzaBgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> [Citado el 20 de Marzo de 2017]
 - ✓ **RODRÍGUEZ RAMÍREZ, Alfonso.** Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. En: Pensamiento & Gestión, No. 26, 2009. p. 94-119.
 - ✓ **SALGADO AMADO, Raquel Cristina.** Asignación del tiempo y modificación de los hábitos de consumo en España: una aplicación de la teoría de Gary Becker. 2014. Trabajo de Grado (UDC.SOC). Sociología. Universidad de Coruña. Facultad de sociología.
 - ✓ **SECRETARIA DE PLANEACION DE GUADALAJARA DE BUGA.** Anuario estadístico Guadalajara de Buga 2015. Guadalajara de Buga: Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2015. 352 p.
 - ✓ **TRIAS DE BES, Fernando.** El libro negro del emprendedor: No digas que nunca te lo advertieron. Publicaciones Empresa Activa, 2007. 76 p.
 - ✓ **VARELA, Rodrigo.** Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. 3 ed. Bogotá, D.C.: Pearson Educación de Colombia, LTDA, 2008. 646 p.

12. ANEXOS

12.1. Encuesta

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE BUGA**

Información personal

Nombre* _____
Sexo _____
Edad _____
Teléfono _____
Email _____
Barrio _____

Fecha _____
Encuesta # _____
Edad hijo (a)* _____ Sexo* _____

Comportamiento, percepción e intereses

1) ¿Con que frecuencia va a un establecimiento de comidas rápidas o consume este tipo de alimentos con su hijo(a)?

- a. Menos de 1 vez al mes
- b. 1 vez al mes
- c. 2 veces al mes
- d. 3 veces al mes
- e. 4 veces al mes
- f. Más de 4 veces al mes
- g. No consumen este tipo de comidas

2) ¿En qué días frecuenta habitualmente estos establecimientos o consume este tipo de alimentos con su hijo(a)? (única respuesta)

- a. Entre lunes y martes
- b. Entre miércoles y jueves
- c. Entre viernes y domingos

3) ¿De las últimas veces que salieron cuanta influencia tuvo su hijo (a) en la decisión de compra o la selección de un establecimiento específico?

1 2 3 4 5

Poca Mucha

Plaza y Producto

4) ¿Qué es lo que más le preocupa o le ha molestado al visitar un establecimiento de comidas rápidas con sus hijos? (marcar hasta 2 respuestas)

- a) No tener un menú o alternativas saludables que le gusten a los niños
- b) El tiempo de espera mientras llega el pedido
- c) Cuando no hay una buena atención al cliente

- d) Que las sillas y las mesas no sean cómodas
- e) Hacer filas o lo que se demora pagar en caja

5) Si se busca crear un ambiente familiar donde niños y padres disfruten de un espacio de diversión y unión, ¿Cuál de las siguientes características le llamaría más la atención en un punto de venta? (ordenar de 1 - más importante - a 8 - menos importante)

- ___ Que los niños tengan donde jugar mientras esperan
- ___ Que cuenten con actividades entre semana para llevar a los niños
- ___ Que sea cómodo y confortable
- ___ Que la música y los mensajes en el lugar propicien un entorno protector y coherente con la edad de los niños
- ___ Que cuente con servicio a domicilio
- ___ Que tenga atención todo el día
- ___ Que protejan el medio ambiente
- ___ Que la atención sea lo más importante de todo, que nos diviertan como familia

6) ¿Cuál de los siguientes factores considera que llama la atención de sus hijos al momento de preferir un producto o servicio? (ordenar de 1 - más importante - a 5 - menos importante)

- ___ Que los productos tengan personajes e historias divertidas
- ___ Que sea muy rica la comida rápida o el snack
- ___ Los obsequios y juguetes que vienen con la compra
- ___ Que sean un motivo para jugar con otros niños
- ___ Cuando lo ve en internet o en televisión

7) ¿Cuáles de estos jugos naturales son sus favoritos? (marcar hasta 3 respuestas)

- | | |
|-------------|--------------|
| a. Fresas | f. Manzana |
| b. Limonada | g. Banano |
| c. Naranja | h. Uva |
| d. Piña | i. Sandía |
| e. Mango | j. Pera |
| f. Banano | h. Zanahoria |

Promoción, precio e intención de compra

8) ¿Qué lugar frecuenta para compartir tiempo de esparcimiento y ocio con sus hijos(as) fuera de casa? (marcar hasta 2 respuestas)

- a. Parques públicos
- b. Parques de diversión o acuáticos
- c. Salen fuera de la ciudad
- d. Centro comercial o cine
- e. Eventos deportivos y culturales

9) En promedio ¿Cuánto tiempo pasa al día en sus redes sociales?

- a. Menos de 15 minutos
- b. Entre 15 minutos y 1 hora
- c. Entre 1 hora y 2 horas
- d. Más de 2 horas

10) ¿En qué momento es más frecuente que revise estas redes sociales? (única respuesta)

- a. En la mañana
- b. Al medio día
- c. En la tarde
- d. En la noche
- e. Cerca de media noche
- f. Es más frecuente que las revise los fines de semana

11) ¿Si recibiera en este momento un cupón de descuento de una cajita feliz de Croks iría con su hijo(a) a comprarla?

- a. Si lo llevaría
- b. No creo

12) ¿Si un servicio o producto satisface y supera sus expectativa y la de su hijo(a) que tan relevante es el precio en su decisión de compra?

	1	2	3	4	5	
Poca	<input type="radio"/>	Mucha				

13) ¿Cuánto gasta en promedio cuando sale a comer fuera de casa con su familia?

- a. Menos de \$10.000
- b. Entre \$10.000 y \$25.000
- c. Entre \$25.000 y \$50.000
- d. Entre \$50.000 y \$75.000
- e. Entre \$75.000 y \$100.000
- f. Más de \$100.000

14) ¿Cuánto paga en promedio solo por la comida rápida o el snack que consume su hijo(a)?

- a. Menos de \$6.000
- b. Entre \$6.000 y \$15.000
- c. Entre \$15.000 y \$20.000
- d. Entre \$20.000 y \$30.000
- e. Entre \$30.000 y \$40.000
- f. Entre \$40.000 y \$50.000
- g. Más de \$50.000

15) Hay una nueva empresa en el sector de las comidas rápidas, creativas y saludables para niños, su producto estrella es una cajita feliz con un personaje que contiene un snack, si usted estuviera dispuesto a comprar el producto para su hijo(a) y de acuerdo a su poder adquisitivo ¿Cuánto pagaría realmente por él?

- a. Menos de \$7.000
- b. Entre \$7.000 y \$10.000
- c. Entre \$10.000 y \$15.000
- d. Entre \$15.000 y \$20.000
- e. Entre \$20.000 y \$30.000
- f. Más de \$30.000
- g. No compraría el producto

Finalizada la encuesta, autoriza el uso de su información personal para compartirle más información acerca del lanzamiento del producto y sus promociones Sí ___ No ___

Observaciones: _____

12.2. Evolución del Producto Mínimo Viable (PMV)

