

ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE
ALIMENTACIÓN A LA MEDIDA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Denis Rubined Aguirre Vásquez CC No 43.255.356

Franklin Alexander Álvarez Vélez CC No 71.331.520

Institución Universitaria ESUMER

Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo

Especialización en Gerencia de Proyectos

Medellín

2015

ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE
ALIMENTACIÓN A LA MEDIDA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Denis Rubined Aguirre Vásquez CC No 43.255.356

Franklin Alexander Álvarez Vélez CC No 71.331.520

Trabajo para obtener el título de Especialistas en Gerencias de Proyectos

Andrés Hincapié

Especialista

Institución Universitaria ESUMER

Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo

Especialización en Gerencia de Proyectos

Medellín

2015

 TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	IV
INDICE DE TABLAS	VII
INDICE DE GRÁFICOS	VIII
INDICE DE FIGURAS	IX
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN DEL PROYECTO	3
ABSTRAC	5
1. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	9
3. OBJETIVOS	11
3.1. Objetivo general	11
3.2. Objetivos específicos	11
4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	12
5. MARCO DE REFERENCIA	13
5.1. Estado del arte	13
5.2. Marco teórico	17
5.3. Marco conceptual	24
6. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	29
6.1. Tipo de investigación	29
6.2. Diseño de la investigación	29
6.3. Método y pasos de la investigación	30
7. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO	32
8. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS	33
9. FORMULACION DEL PROYECTO	34
9.1. Análisis sectorial	34
9.1.1. Composición del sector	34
9.1.2. Situación histórica del sector	36
9.1.3. Situación actual del sector	37
9.1.4. Perspectivas del sector	37
9.1.5. Conclusión General del análisis sectorial	38
9.2. Análisis de mercados	38
9.2.1. Descripción del producto o servicio	38
9.2.1.1. Usos.	38
9.2.1.2. Usuarios.	40

9.2.1.3.	Precio.	43
9.2.1.4.	Representación.	44
9.2.1.5.	Composición.	46
9.2.1.7.	Sustitutos.	50
9.2.1.8.	Complementarios.	51
9.2.2.	Demanda	51
9.2.2.1.	Comportamiento histórico.	51
9.2.2.2.	Situación actual.	52
9.2.2.3.	Temporalidad (Estacionalidad).	53
9.2.2.4.	Políticas gubernamentales.	53
9.2.2.5.	Situación futura: Características de los usuarios potenciales.	54
9.2.2.6.	Distribución geográfica del mercado de consumo potencial y objetivo.	56
9.2.2.7.	Proyección de la demanda (Tabulación de datos de fuentes primarias).	57
9.2.3.	Oferta	68
9.2.3.1.	Comportamiento histórico.	68
9.2.3.2.	Situación actual: Mercado del competidor.	69
9.2.3.3.	Plantas nacionales, existentes.	71
9.2.3.4.	Análisis de capacidad ociosa, calidades, producción interna.	72
9.2.3.5.	Tasas de crecimiento.	72
9.2.3.6.	Situación futura: Mercado del competidor, Perspectivas sobre plantas nuevas nacionales, Proyección de la oferta (programa de producción).	75
9.2.4.	Precio	76
9.2.4.1.	Análisis histórico y actual de precios.	76
9.2.4.2.	Elasticidad precio de la demanda y elasticidad precio de la oferta.	77
9.2.4.3.	Determinación de las principales variables para la definición del precio.	78
9.2.4.4.	Proyección de precios.	78
9.2.5.	Plaza	79
9.2.5.1.	Canales de comercialización y distribución del producto.	79
9.2.5.2.	Descripción de los canales de distribución.	79
9.2.5.3.	Ventajas y desventajas de los canales empleados.	79
9.2.5.4.	Almacenamiento.	80
9.2.5.5.	Transporte: Descripción operativa de la trayectoria de comercialización propia y de la competencia.	81
9.2.5.6.	Conclusión General del análisis de mercados.	81
9.3.	Análisis técnico	82
9.3.1.	Localización	82
9.3.1.1.	Macro localización.	83
9.3.1.2.	Micro localización.	83
9.3.1.3.	Métodos de evaluación.	85
9.3.2.	Tamaño	85
9.3.2.1.	Tamaño y mercado.	88
9.3.2.2.	Tamaño y tecnología.	89
9.3.2.3.	Tamaño y localización.	91
9.3.2.4.	Tamaño e inversiones.	91
9.3.3.	Ingeniería del proyecto	92
9.3.3.1.	Descripción técnica del producto o servicio.	92
9.3.3.2.	Identificación y selección del proceso de producción.	95
9.3.3.3.	Inversiones en maquinaria y equipo.	96
9.3.3.4.	Descripción de insumos.	96
9.3.3.5.	Distribución espacial.	99
9.3.3.6.	Distribución Interna	100
9.3.3.7.	Determinación de mano de obra necesaria	100

9.3.4.	Aspectos legales	101
9.3.4.1.	Tipos de Sociedades	101
9.3.4.2.	Requisitos legales.	103
9.3.5.	Aspectos administrativos	105
9.3.5.1.	Vinculación.	105
9.3.5.2.	Reclutamiento.	106
9.3.5.3.	Selección.	107
9.3.5.4.	Tipo de contrato.	108
9.3.5.5.	Inducción.	109
9.3.5.6.	Definición de cargos.	112
9.3.5.7.	Salarios.	117
9.3.5.8.	Factor de ajuste.	117
9.3.5.9.	Organigrama.	117
9.3.5.10.	Bienestar social.	118
9.3.6.	Inversiones y financiación	119
9.3.6.1.	Inversiones fijas.	119
9.3.6.2.	Inversiones diferidas.	119
9.3.6.3.	Capital de trabajo.	120
9.3.6.4.	Alternativas de financiación.	120
9.3.7.	Presupuesto ingresos, costos y gastos	120
9.3.8.	Conclusión general del análisis técnico	125
10.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	127
10.1.	Evaluación financiera	127
10.1.1.	Construcción flujo de caja del proyecto y del inversionista	127
10.1.2.	Construcción del estado de resultados	128
10.1.3.	Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros	129
10.1.4.	Análisis de sensibilidad y riesgo	129
10.1.5.	Conclusión general de la evaluación financiera	130
10.2.	Conclusión general del proyecto y recomendaciones	133
10.2.1.	Conclusiones	133
10.2.2.	Recomendaciones	134
	BIBLIOGRAFIA	135
	ANEXOS Y APENDICES	140
	GLOSARIO Y SIGLAS	143

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de franquicias Vs sucursales.	22
Tabla 2: Aceptabilidad del CAM por rango de edad	41
Tabla 3: Razones por las cuales se decide modificar hábitos alimenticios	42
Tabla 4: Información del DANE acerca de restaurantes en Antioquia	52
Tabla 5: Ponderaciones de gasto en restaurantes	53
Tabla 6: Expectativas de crecimiento de la población por sexo	55
Tabla 7: Cantidades de establecimientos en área metropolitana de Medellín	56
Tabla 8: PIB restaurantes y hotelería	73
Tabla 9: Inflación en restaurantes y turismo	73
Tabla 10: Cantidad de establecimientos en el renglón de turismo	76
Tabla 11: Tabla para cálculo de área requerida para la cocina	87
Tabla 12: Inventario de equipos necesarios y costos	96
Tabla 13: Requisitos para constitución de empresas	104
Tabla 14: Comportamiento del personal Vs necesidad del Cliente	110
Tabla 15: Plan de capacitación	111
Tabla 16: Definición de cargo Administrador	112
Tabla 17: Definición de cargo Cocinero	114
Tabla 18: Definición de cargo Asesor nutricional	115
Tabla 19: Definición de cargo Auxiliar de cocina	116
Tabla 20: Proyección de ventas mes 1	120
Tabla 21: Proyección de ventas mes 2 al 24	121
Tabla 22: Proyección de costos y gastos	122

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rango de edad de la encuesta aplicada	57
Gráfico 2: Sexo de las personas encuestadas	58
Gráfico 3: Estrato socioeconómico de las personas encuestadas	59
Gráfico 4: Ocupación principal de las personas encuestadas	60
Gráfico 5: Razones por las cuales los encuestados modifican su dieta	61
Gráfico 6: Tipo de alimentos consumidos en la población encuestada	62
Gráfico 7: Frecuencia en la que se realiza actividad física	63
Gráfico 8: Frecuencia con la que se realiza controles médicos	64
Gráfico 9: Disposición para consultar especialistas	64
Gráfico 10: Disposición de visitar el CAM	65
Gráfico 11: Disposición a pagar por un plato en el CAM	66
Gráfico 12: Frecuencia para consumir alimentos saludables	66
Gráfico 13: Nivel de interés en visitar el CAM	67
Gráfico 14: Participación en el empleo por sector económico	69
Gráfico 15: Variación porcentual anual del PIB por actividad económica	71
Gráfico 16: Ingresos en restaurantes de la ciudad de Medellín	74
Gráfico 17: Variación de personal que labora en restaurantes	74
Gráfico 18: Personal vinculado por tipo de contrato	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cantidades recomendadas a consumir por grupo de alimentos	39
Figura 2: Imagen de un menú sano	49
Figura 3: Ensaladas ofrecidas por McDonlad´s	50
Figura 4: Distribución de la cocina	86
Figura 5: Diagrama de flujo para preparación de alimentos	95
Figura 6: Distribución espacial de la cocina	99
Figura 7: Distribución espacial de puesto de atención	99
Figura 8: Distribución interna del local	100
Figura 9: Organigrama CAM	118

INTRODUCCIÓN

El sedentarismo acompañado de altos niveles de estrés y hábitos de alimentación poco saludables se han convertido en amenazas constantes para las personas y a menudo se materializan en la aparición de diferentes tipos de enfermedades y/o deterioro de la imagen, por lo tanto cada día es más frecuente ver que las personas buscan realizar algún tipo de actividad física, de mantener hábitos de vida saludables y mejorar la calidad de la alimentación.

Con frecuencia se publican diferentes estudios en los cuales se asocian la aparición de una gran variedad de enfermedades relacionadas a hábitos alimenticios inadecuados, uno de los estudios es de la Organización Mundial de la salud (OMS), en la cual se publica el estado de la salud de la población del mundo, para el desarrollo de este proyecto se tuvo en cuenta especialmente el informe de Obesidad y las enfermedades ligadas a la alimentación donde se determina que el 50% de la población del mundo es obesa o tiene sobrepeso, así mismo se tomó una investigación realizada por la Universidad de Antioquia llamada Caracterización de la seguridad alimentaria y nutricional de los hogares en la ciudad de Medellín, donde una de las conclusiones es que 1 de cada 2 personas sufre de obesidad o sobrepeso.

Luego de realizar un análisis de fuente primaria se identifica dentro de la muestra seleccionada que las personas son conscientes que deben mantener un buen hábito alimenticio y que estarían dispuestos a realizar modificaciones en la dieta diaria.

Por lo anterior se plantea realizar un estudio de prefactibilidad para la creación de un Centro de Alimentación a la Medida en la ciudad de Medellín donde el cliente pueda

personalizar una dieta balanceada, así podrá cuidar su salud y su estética, el proyecto se enfoca en desarrollar un análisis de mercado, un análisis técnico, y un análisis financiero, los cuales dan los elementos para evaluar si es factible o no realizar el montaje del Centro de Alimentación a la Medida (CAM).

Actualmente el menú ofrecido por los restaurantes en la ciudad de Medellín está conformado en su mayoría por unas cantidades estándar de alimentos con un contenido alto de carbohidratos, y si el cliente solicita que le retiren alguno de los alimentos no tiene la posibilidad de que le descuenten éste del precio total del menú, es por esto que se identifica la importancia de realizar la investigación para el estudio de pre factibilidad antes mencionada.

El desarrollo del proyecto se hizo partiendo de la metodología de la matriz de involucrados y del análisis de problemas, donde se tomó la idea y se realizó toda la plataforma metodológica, los análisis de cada etapa definidas donde se concluyó que el ambiente económico del sector económico del sector de restaurantes es favorable para el tipo de negocio objeto de investigación, al igual que se cuenta con una buena aceptabilidad por parte de la muestra encuestada. Se determina que el montaje de la infraestructura necesaria no es compleja y que dentro del marco legal es también de fácil cumplimiento para la puesta en marcha. Dentro del análisis financiero se determina el punto de equilibrio, donde se identifica que financieramente sería muy viable la realización del proyecto.

RESUMEN DEL PROYECTO

Bajo la metodología de la matriz de involucrados se analizó la idea de proyecto de un Centro de Alimentación a la Medida la cual pretende prestar un servicio de alimentación sana y a la medida. Para realizar un diagnóstico más asertivo y profundizar más sobre la propuesta se realizó un análisis del árbol de problemas detectando las causas y los efectos, se encontró que la idea inicial efectivamente puede contribuir a la mejora de un problema y que existe una posible oportunidad de negocio por lo cual se decide continuar con el estudio de la pre factibilidad para el montaje de un Centro de Alimentación a la Medida (CAM).

Basados en los análisis previos se construyó la plataforma metodológica, la cual orienta teóricamente la investigación describiendo los puntos sobre los cuales se debe profundizar, los tipos de estudios, la historia y el futuro del tipo de negocio objeto de estudio.

Luego de contar con las bases teóricas del proyecto se desarrollan las etapas del plan de negocios en la cual se analiza el ambiente del sector de restaurantes en cuanto a la composición, la situación histórica, actual y futura, encontrando que es un sector estable y que genera un ambiente de confianza para realizar inversiones en este tipo de negocio. Por otra parte se analiza la plaza, producto, precio, promoción, que a pesar de la información incompleta del sector exclusivo en cuanto a las cifras. Se diseñan diversas posibilidades de promocionar el servicio mediante alianzas estratégicas, servicios empresariales y complementarios. Al realizar el diseño del producto, de la estructura, de la maquinaria y

equipos y de todo lo que se requiere técnicamente para poner en marcha el Centro de Alimentación a la Medida, al igual que el diseño de la parte administrativa y de personal, se determinó la infraestructura necesaria para poner en operación este tipo de negocio la cual puede realizarse en corto plazo y sin mayor dificultad. En el análisis de la viabilidad financiera se define el presupuesto, los gastos y la inversión que se debe realizar para la puesta en operación y lograr el punto de equilibrio, el flujo de caja y el valor presente neto, lo cual arrojó como resultado que es factible realizar la inversión.

ABSTRAC

Under the methodology of the Responsibility Assignment Matrix we analyzed the project idea of a Custom Made Centre of Feeding which aims to give a healthy feeding and made to measure service. To carry out an assertive diagnostic and deepen more on the proposal, we made a Problem Tree Analysis detecting the causes and effects, and it was found that the initial idea can effectively contribute to the improvement of a problem and that there exists a possible business opportunity by which we decide to continue with the feasibility study for the setting of a Custom Made Centre of Feeding.

Based in the previous analyses we built the methodological platform, which theoretically guides the investigation, describing the points on which it has to be deepened, the types of studies, the history and the future of the kind of business, which is the object of study.

After having the theoretical bases of the project we develop the business plan stages in which we analyze the sector environment of the restoration regarding the composition, the historical situation, current and future, finding that it is a stable sector and that it generates an environment of confidence to carry out investments in this type of business.

On the other hand we analyze the market, product, price, promotion, that in spite of the incomplete information of the exclusive sector regarding the figures, we find that according to the market environment there exists a group of potential customers that can consume the product to a reasonable price by what we would have a good acceptance. We design various possibilities to promote the service by means of strategic alliances, business and complementary services. When carrying out the design of the product, of the structure, of the machinery and equipment and of all what technically requires to set up the Custom

Made Centre of Feeding, just as the administrative and personnel design, we determine that the setting to put in operation this type of business can be made in short term and without greater difficulty. In the analysis of the financial feasibility we define the budget, the costs and the investment that has to be made to implement and attain the break-even point, the cash flow and the net present value, which yielded the result that the investment is feasible.

The set of previous findings gives the basis to determine that the feasibility study brings as a result the viability to continue with the feasibility and future implementation to begin with the project.

1. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Partiendo del análisis de la matriz de involucrados (ver anexo 1) para la implementación de un centro de alimentación a la medida en la ciudad de Medellín se identifica el problema en común y es el alto índice de las enfermedades derivadas de una cultura alimenticia no saludable, pues éstas son cada vez más comunes en la población adulta. La cultura paisa conlleva a un sinnúmero de platos gastronómicos saturados de grasas, harinas y azúcares, el consumo de dichos alimentos son los grandes contribuyentes para el desarrollo de los síntomas frecuentes de enfermedades tales como: diabetes, enfermedades del corazón, del hígado, algunos tipos de cáncer, depresión, si a este consumo desmedido de alimentos no saludables se le suma el sedentarismo se tiene la combinación perfecta para comenzar a aumentar los índices de dichas enfermedades desde muy jóvenes. Al realizar el análisis de los grupos de interés (Cliente final, proveedores del sector de alimentos, prestadores de servicio de la salud, IPS, gimnasios, empresas públicas y privadas), cada uno tiene sus problemas y sus intereses en el montaje del Centro de Alimentación a la Medida pero todos tienen el mismo interés en lograr una disminución en los índices de las enfermedades ya mencionadas.

Alimentarse de manera sana es costoso y de hecho cada vez en el mercado salen más productos bajos en grasa, cero azúcares o light, a precios que el normal de los colombianos no están dispuestos a pagar, sin embargo alimentarse de manera sana no solo se hace entrando en el consumismo que promueve una publicidad en ocasiones no tan verdadera, alimentarse sanamente quizás es más económico si las personas del común consumieran más frutas y verduras, las cuales no representan costos mayores, tienen un sinnúmero de preparaciones y de variedades que se pueden disfrutar mucho y de paso contribuye a tener

un organismo sano, un buen estado físico aumentando de esta manera la probabilidad de verse bien estéticamente.

Actualmente en el mercado no se encuentran restaurantes que ofrezcan un menú completo que se adapte al plan de alimentación recomendado por especialistas, que pueda elegir las porciones de los alimentos deseados y que adicionalmente cuente con una asesoría especializada en el mismo lugar.

Al evidenciar en el análisis anterior que existe una población con una necesidad puntual de alimentarse de manera diferente y que si decide alimentarse por fuera del hogar no tiene muchas alternativas, se concluye que en la actualidad no existe una oferta suficiente de restaurantes que ofrezcan alimentación adecuada para este tipo de personas.

Todo lo anterior fue identificado en el análisis del árbol de problemas (ver anexo 2)

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Por medio de este estudio de pre-factibilidad se pretende analizar la posibilidad de realizar el montaje de un centro de alimentación mediante el cual los clientes que tienen estilos de vida saludable, a través de un modelo de negocio que permita la prestación de servicios integrales nutricionales que ayuden a satisfacer la necesidad de alimentación balanceada en la población para prevenir enfermedades tales como diabetes, coronarias y hepáticas, algunos tipos de cáncer y depresión; de éste modo contribuir a la disminución de los índices de muertes relacionadas con estas enfermedades. Por otra parte se pretende mejorar la calidad de vida de las personas, ayudar a mejorar en autoestima y auto-cuidado.

Según un estudio realizado en la ciudad de Medellín por un grupo de altos directivos de diversas entidades tales como Proantioquia, Universidad EAFIT, Fundación Corona, Comfama, Comfenalco, Cámara de Comercio de Medellín y Bogotá, El Colombiano y Casa Editorial el Tiempo, la principal causa de atención en consulta médica externa durante el año 2012 fue la hipertensión arterial con un 10.7% de participación, la cual se presenta en la mayoría de los casos por la adopción de malos hábitos de vida entre los que se cuentan una alimentación inadecuada.

Debido a la inequidad alimenticia según el estrato social, el 50% de la población adulta de Medellín sufre de obesidad o sobre peso, más porque los programas gubernamentales que atienden dicha problemática solo cubre hasta la edad de los 18 años, dicho problema no lo sufren tanto en los estratos más altos debido a que tienen mayores posibilidades económicas para prevenirlas.

Por otra parte, estudios adicionales recientes de la OMS informan que 1 de cada 2 colombianos presenta obesidad o sobre peso, esta condición hace que, además de verse mal estéticamente también trae consigo un sinnúmero de enfermedades graves adicionales a la hipertensión que pueden llevar a la muerte tales como diabetes, coronarias, hepáticas, algunos tipos de cáncer, depresión, entre otros; adicional a esto, la sociedad cada día obliga más a las personas a verse bien estéticamente. Por tales razones, dichas personas deben encontrar en el mercado un centro de alimentación a la medida que cubra sus necesidades.

Por todas las razones anteriores se identifica la necesidad de realizar el estudio de pre-factibilidad para el montaje de un Centro de Alimentación a la Medida (CAM), el cual ofrecerá alimentación balanceada y a la medida.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Realizar un estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentación a la medida en la ciudad de Medellín.

3.2. Objetivos específicos

Realizar un estudio de mercado para identificar el comportamiento del sector, el público objetivo, la ubicación y la acogida que este tipo de negocio pueda tener en la ciudad de Medellín.

Realizar el estudio técnico para determinar los recursos necesarios y la infraestructura para el funcionamiento del proyecto.

Realizar la evaluación económica y financiera para verificar la viabilidad económica del proyecto.

4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto tiene como alcance hacer un estudio de pre factibilidad para el montaje de un centro de alimentación a la medida en la ciudad de Medellín, ésta debe contener una investigación concluyente de los aspectos que conforman el modelo de negocio con el fin de que al finalizar todas las etapas se pueda contar con las suficientes herramientas para tomar decisiones.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Estado del arte

Mantener hábitos de alimentación saludable cada vez cobra mayor fuerza entre la población mundial, no solo porque es la manera de aprovisionar el cuerpo humano de la energía que necesita para realizar las actividades diarias, si no porque esta es la clave de prevenir gran parte de las enfermedades más comunes que actualmente agobian a la población mundial y que ya se han mencionado a lo largo de este trabajo.

A medida que la sociedad avanza las familias se hacen más pequeñas y hay menos personas y tiempo disponible para cocinar en casa, esta ha sido la principal razón por la que desde hace un par de décadas surgieron con tanta fuerza una serie de restaurantes a los cuales los clientes acuden cada vez con más frecuencia. Pero no solo esto ha sido suficiente, cada vez se cuenta con menos tiempo para esperar sentado en un restaurante mientras se preparan los platos, y es así como han surgido innumerables negocios bajo la categoría de Fast Food, (o comidas rápidas), los cuales emplean insumos procesados, que requieren el uso de conservantes, sal, y grasas en niveles poco recomendables.

A raíz de esta problemática ha surgido un interrogante, “¿se puede ofrecer una comida rápida, a un precio razonable, que sea sana y de buena calidad?, La respuesta ha sido Fast Good, propuesta de restaurantes creada por Ferrán Adrià”, “Nace el Fast Good” (El Bulli, 2004). Este concepto surgido en 1994 ha dado un giro de 180° a la comida rápida, incorporando en su preparación ingredientes que hasta el momento solo estaban reservados para la alta cocina, haciendo que estas preparaciones requieran de poco tiempo de

preparación, su contenido alimenticio sea mucho mayor incorporando el concepto de alimentación saludable, y todo esto a un costo asequible, (IH Industria Hostelera).

Este concepto de Fast Good en la preparación de alimentos podrá aplicarse en tendencias de estilos de restaurantes, algunas de estas tendencias se describen a continuación, y si bien no necesariamente son nuevas, algunas de ellas existen desde hace mucho tiempo, y actualmente han tomado gran auge (Excelencias Gourmet, 2012):

- Restaurantes Pop-Up: Caracterizados por no tener un domicilio como tal si no que se van mudando y lo hacen constantemente a sitios que no son elegidos al azar, si no que por el contrario han estudiado detalladamente los puntos y momentos del día donde podrán encontrar la mayor parte de su público objetivo.
- Restaurantes de bajo costo: dentro de este modelo se encuentran dos alternativas distintas:
 - Finger Food: Son comidas pequeñas que no requieren de la utilización de cubiertos para su consumo, es decir que se come con los dedos, como indica la traducción el inglés al español.
 - Restaurantes de Barra: Son lugares donde en lugar de usar una mesa se hace uso de barras, dando un ambiente de mayor informalidad, adicionalmente se puede hacer uso de un mayor espacio donde pueden acudir una mayor cantidad de Clientes al tiempo, y las personas pueden socializar con las personas del lado mientras disfrutan sus alimentos. Este modelo de restaurantes han ido ganando terreno entre aquellos que se interesan cada vez más por ofrecer alternativas de alimentación sana.

- Gourmet Road: Son restaurantes rodantes, y actualmente muchos chefs han comenzado a ofrecer comidas gourmet en este tipo de sitios.

(PATIÑO ALBÁN, 2013)

Los hábitos alimenticios actuales en los habitantes de la ciudad de Medellín se encuentran fuertemente influenciados por hábitos ancestrales. Anteriormente, las personas requerían un consumo energético alto debido a que dicha energía era utilizada en su totalidad, por que las actividades que realizaban generaban un desgaste alto, y de ahí que el consumo de carbohidratos y grasas en grandes cantidades era el común denominador en nuestros ancestros. Por otra parte, al encontrarse ubicados en la región Andina, una de las regiones con mayor variedad y abundancia de alimentos hicieron de la bandeja paisa y el sancocho unos platos con gran diversidad de alimentos contenidos, y adicionalmente que tuvieran una fuerte presencia en todas las familias Antioqueñas. Ambos platos coinciden en contener variedad de alimentos ricos en harinas de diferentes clases, junto con la presencia de proteína y grasas animales. Adicionalmente las porciones consumidas son grandes.

No obstante, en la actualidad el uso de la tecnología ha hecho que prevalezca el uso de la capacidad intelectual por encima de la capacidad física, es decir, cada vez la capacidad física cobra menor importancia en el cumplimiento de las labores diarias, esta situación ha permitido que se incremente dramáticamente el sedentarismo, lo cual debería ir de la mano con cambios en los hábitos alimenticios y con la búsqueda de realizar actividad física frecuente, desafortunadamente estos requerimientos son recientes y no han sido transferidos por nuestros ancestros, esta situación hace que cuando las personas se percatan de que todo esto es necesario se haga de manera antinatural, es decir, es percibido por los individuos

como la realización de un esfuerzo adicional, y de ahí la dificultad de crear estos nuevos hábitos.

La alimentación en la ciudad de Medellín. Aunque las costumbres alimenticias varían en cada región del país y se supone que en una misma región la alimentación es homogénea, se encuentran una variedad de factores que influyen en una alta inequidad de la dieta dentro de una misma ciudad, tales como: estrato social, nivel de educación y capacidad adquisitiva, las cuales hacen que la alimentación varíe.

En la ciudad de Medellín puede concluirse que los estratos más bajos tienen menos posibilidad de tener una dieta balanceada (aunque no aguanten hambre), pues los alimentos que pueden comprar son la mitad de lo que puede comprar una familia de estratos más altos, las cuales al tener mayor poder adquisitivo pueden tener más variedad, lo que hace que estén mejor nutridos. Existen alimentos que aportan un gran valor nutricional pero que a su vez tienen un costo alto que las personas de bajos estratos no pueden consumir y deben recurrir a suplirlos por alimentos más baratos y de menor aporte nutricional.

La problemática de Colombia golpea cada vez más los ciudadanos y dichas condiciones influyen directamente en una de las necesidades básicas del ser humano, la alimentación, se debe tener derecho a la buena nutrición desde que nace una persona, pero como se logra en un país donde el desempleo rara vez baja de dos dígitos, donde la cabeza del hogar son madres cuyos derechos son violados, donde el desplazamiento forzoso es el pan de cada día, es imposible lograr una alimentación nutritiva donde más de la mitad de una ciudad sufre de inseguridad alimenticia, es decir que pueden comprar solo algunos alimentos

básicos o en algunas ocasiones ni eso y pasan a una inseguridad alimenticia severa, es decir que aguantan hambre.

Para combatir la desnutrición, enfermedades ligadas a la mala alimentación, el sobre peso y la obesidad, es necesario que se realicen planes gubernamentales para ayudar a los estratos 1 y 2 no solo a los niños sino también a los adultos para que puedan tener en sus hogares alimentos de mayor valor nutricional con mayor variedad y que puedan llegar a prevenir todas estas consecuencias derivadas de una alimentación cuyo objetivo es no aguantar hambre y no el principal de tomar alimentos que es la buena nutrición. (CAÑAS, 2012)

5.2. Marco teórico

Durante años recientes los Restaurantes y Hoteles han tenido gran protagonismo dentro de la economía Antioqueña, así lo demuestran diferentes informes emitidos por la Cámara de Comercio de Medellín, donde para el 2011 este renglón de la economía obtuvo una participación del 12% en la producción departamental, y cuando se analiza la estructura por Subregiones en el Valle de Aburrá esta participación es del 9,25%. De este año en adelante no ha sido posible obtener cifras concretas ya que este sector fue fusionado con el sector comercio, el cual tiene un comportamiento completamente diferente.

Para incursionar en el sector de Restaurantes y Hoteles con una idea innovadora es necesario poder contar con una estructura de modelo de negocio en donde al desarrollar todos sus componentes se puede obtener una propuesta diferente a la ofrecida por diversos negocios del sector. El primer paso para desarrollar la idea de negocio es el segmento de clientes al cual está dirigido ya que se debe tener muy claro el público objetivo al cual se le

realiza la propuesta de valor, así mismo identificar los clientes que son importantes para el negocio. Una vez identificado el segmento de mercado, el público objetivo son los clientes más importantes, por lo tanto se puede diseñar el portafolio de productos y servicios a ofrecer, los cuales tendrán una diferenciación innovadora que logran la aceptación y preferencia por parte de los clientes. La propuesta de valor se entrega al usuario final por medio de canales directos (entrega al usuario final) e indirecto, donde se cuentan con alianzas con otras entidades de salud y acondicionamiento físico.

La idea de este modelo de negocio es poder ofrecer soluciones a un segmento de mercado que esta descubierto y aplicar estrategias para adquirir y mantener los clientes fidelizados. Para complementar el modelo de negocio es necesario contar con información de flujos de ventas, recursos, actividades y socios claves, al igual que la estructura de costos, información que se obtiene del resultado de los estudios de mercado, técnico y financiero.

La propuesta de valor que se pretende implementar se enfoca en el público objetivo interesado en alimentarse de manera sana con un propósito:

Con este modelo se cubre un mercado potencial identificado, se generan alianzas estratégicas con negocios que tienen actividades a fines y que nos pueden referenciar clientes con necesidades puntuales. (GARCÍA TORRES, 2011)

Para incursionar en el mercado con este modelo de negocio es necesario conocer las diferentes alternativas con el fin de tomar la decisión más ajustada y tener claro el funcionamiento a futuro del negocio.

“Franquicia: Es una relación comercial entre dos partes, por la cual una persona paga una cierta cantidad de dinero para tener la licencia para comenzar un negocio utilizando una marca ya consolidada en el mercado.

Es un contrato entre dos partes independientes: el franquiciador y el franquiciado. Por una parte, el franquiciador (o empresa franquiciadora) cede el derecho - licencia a utilizar su marca empresarial, durante un tiempo y lugar determinados, mientras que por otra parte el franquiciado ha de pagar una cantidad de dinero al franquiciador. Esta cantidad de dinero pagada para adquirir los derechos es conocida como: canon de entrada” (Royalty, 2014).

Para operar desde el modelo de franquiciado se debe tener muy claro en qué tipo de producto y a qué público objetivo se va a dirigir. Para ofrecer un producto que ya está posicionado en el mercado, lo más conveniente es buscar un franquiciador, pues obteniendo una franquicia se tienen ventajas como: Respaldo de una marca reconocida, asistencia permanente en el conocimiento técnico, fácil acceso a financiación y mejor publicidad, se cuenta con una probabilidad alta de éxito. Sin embargo también tiene sus desventajas tales como: mayor inversión, no se tiene mayor libertad de decisión, pueden existir diferencias entre el franquiciado y el franquiciador y la más importante si los otros franquiciados bajan la calidad afectan la imagen de la marca por lo tanto se disminuyen los ingresos. (Revista MBA EAFIT, 2010)

Para implementar un negocio con poca o nula competencia es necesario desarrollar el producto y tener claro desde el comienzo cuál será la estrategia de expansión.

PROCESO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS: El desarrollo y la producción de un nuevo producto comprende desde la etapa de proyecto hasta la etapa de

producción y venta. Dado que varios de los pasos tienen lugar al mismo tiempo, es esencial una coordinación y una sincronía apropiadas por parte de la dirección de la empresa. Los pasos para el lanzamiento de un producto son:

a. Creación de ideas.

b. Selección de ideas o tamizado.

d. Análisis del negocio.

e. Desarrollo del producto.

f. Mercado de prueba.

g. Comercialización.”

Cuando ya se comercializa el producto y se pasa por el ciclo de vida, introducción, crecimiento y se logra la madurez, se analizan las dos alternativas de crecimiento:

a. Desarrollo de sucursales propias: en ésta se tiene como ventaja que seguirá siendo la misma empresa bajo los mismos lineamientos y se tendrá control absoluta de las personas y los procesos, pero existe la desventaja de los costos elevados y el crecimiento más lento, adicionalmente se debe asumir el riesgo de no ser exitoso en otro punto geográfico y afectar el capital de la empresa.

b. Convertirse en Franquiciador: en ésta se tiene como ventaja que se obtiene un crecimiento más acelerado con mayor cubrimiento del mercado a menor costo por el aprovechamiento de los recursos de los franquiciados.

A continuación en la siguiente tabla se muestra el comparativo de realizar el crecimiento por franquicias o con la creación de sucursales.

Tabla 1: Características de franquicias Vs sucursales.

FRANQUICIAS	SUCURSALES
El franquiciado acomete directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura.	La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa.
El franquiciado se verá motivado por el éxito y buena marcha de su negocio.	Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales.
La expansión se produce con personal ajeno.	La expansión del negocio a través de sucursales exigirá un incremento de nómina y, en definitiva, un espectacular aumento de los costos de personal.
Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.	La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
El incentivo del franquiciado, para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio, facilitará al franquiciador el control de la gestión.	El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.
La mayor rapidez de expansión implicará el acceso a mayores economías de escala, que permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento.	La expansión por sucursales facilitará menores economías de escala.
Rentabilización de los esfuerzos de mercadeo al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar localmente.	La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto local como nacionalmente.

(Revista MBA EAFIT, pag 77, 2010)

Alianza Estratégica: “Es una asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento. Este tipo de asociación puede ser utilizada para conquistar un nuevo mercado (geográfico o sectorial), adquirir nuevas habilidades o ganar tamaño crítico. Por tanto, es una alternativa a otras formas de desarrollo, tales como fusiones y adquisiciones y el desarrollo orgánico. Las Alianzas Estratégicas se establecen normalmente entre empresas competidoras o que producen productos o servicios

complementarios. Los sectores de actividad que han tenido particular relevancia son los sectores de las áreas de tecnología.

Las principales ventajas de las Alianzas Estratégicas como una fuente de desarrollo empresarial son, por un lado, el acceso a nuevos mercados sin grandes inversiones y con menores riesgos, en segundo lugar, la utilización de sinergias comerciales y tecnológicas. Presenta, sin embargo, algunos riesgos potenciales, tales como el intercambio de conocimientos con los competidores y la pérdida de flexibilidad estratégica.” (NUÑES, 2012)

El CAM tiene como alternativa también generar alianzas estratégicas con empresas de algunos sectores, aprovechando el beneficio de no tener que salir a buscar mercado, y ofreciendo el beneficio de prestar un servicio integral, estas alianzas van enfocadas a usuarios de IPS quienes pueden ofrecer programas especiales para pacientes que tienen enfermedades ligadas a la mala alimentación y que pueden ver el centro de alimentación como una solución a su inconveniente de salud. Se puede generar una alianza con gimnasios donde además de acondicionar físicamente a sus usuarios también pueden ofrecer como plan complementario los servicios integrales de alimentación, éstos pueden ver resultados mucho más rápido debido a que se puede garantizar que el usuario llevará el entrenamiento indicado por su instructor del gimnasio y se garantizará que la alimentación será acorde. Los spa, también son un foco de alianza estratégica ya que los innumerables tratamientos para adelgazar también traen consigo una dieta balanceada, se pueden remitir usuarios mutuamente y aprovechar al máximo dicho mercado.

Otra alianza estratégica es poder hacer parte de la responsabilidad social de las empresas catalogadas como “muy grandes” por contar con más de 500 empleados, en este caso la empresa ofrece la alternativa de alimentación sana a sus empleados a través de los restaurantes o cafetines, a su vez puede el área de salud ocupacional, también puede intervenir su población afectada por obesidad o enfermedades ligadas a la alimentación y de esta manera contribuir para disminuir el indicador de ausentismo.

5.3. Marco conceptual

El desarrollo del modelo de negocio para el Centro de Alimentación a la Medida se desarrolla de tal manera que se puedan ofrecer diversas alternativas para diferentes públicos.

Implementar un Centro de Alimentación a la Medida, estará ubicado en un local y se contará con una alianza estratégica, el servicio queda entonces de la siguiente manera:

- a. Centro de servicios: en éste se encuentran los profesionales de la salud dispuestos a atender y asesorar las personas cuya necesidad sea llevar un plan alimenticio profesional, sin importar cuál sea la causa de su condición.
- b. Centro de alimentación: en éste se desarrollaran los planes alimenticios recomendados ya sea por los especialistas del centro de servicios o por los especialistas de confianza de los clientes.

Luego de tener implementado el Centro de Alimentación a la Medida, se ofrecen alianzas con IPS, Gimnasios, centros de estética y empresas catalogadas como grandes,

éstos son tipos de negocios que cuentan con un público objetivo interesante para ofrecer los servicios de alimentación balanceada y a la medida.

Cuando ya se cuente con un modelo de negocio sólido, el método de expansión será implementando puntos de venta en diferentes ubicaciones de la ciudad, pero la preparación será en el mismo punto de fábrica del Centro de Alimentación a la Medida.

Con dicho modelo de negocio se contribuye en la buena alimentación de las personas que lo necesitan para ayudar al mejoramiento de enfermedades ya adquiridas, para las personas que quieren prevenirlas o para las personas que desean cuidar su estética, este tipo de negocio es una alternativa dirigida a un nicho de mercado que hoy por hoy se ven en serias complicaciones a la hora de tomar alimentos fuera de sus hogares.

Este modelo de negocio pretende continuar con la tendencia que a hoy ya se tiene en la sociedad de tomar alimentos sanos y que hasta el momento pocos restaurantes han incluido en su menú para personas que lo desean y/o lo necesitan.

Cuando se presentan enfermedades ligadas a la mala nutrición, adicional al tratamiento con medicamentos se debe llevar la dieta recomendada por un profesional de la nutrición con el fin de contribuir al mejoramiento de dichas enfermedades, es por esto que el Centro de Alimentación a la Medida cuenta con un servicio de nutrición especializado, el cual ofrece la asesoría a los usuarios tanto para la prevención como para complementar el tratamiento médico y de esta manera ayudar al mejoramiento de la salud de los clientes.

Las enfermedades como: Diabetes, osteoporosis, cáncer de colon o de estómago, sobrepeso y obesidad, hipertensión arterial, Hipercolesterolemia, gota, pueden ser

prevenidas consumiendo alimentos ricos en nutrientes, según la OMS, las personas no consumen la suficiente cantidad de frutas y verduras, lo cual desencadena el desarrollo de las enfermedades mencionadas anteriormente y ocasiona la muerte de 2.7 millones de personas al año en el mundo. (CARÁMBULA, 2014)

El servicio ofrecido por el Centro de Alimentación a la Medida pretende ofrecer variedad en los platos ofrecidos con alimentos que la gente normalmente no consume porque a nivel cultural se desconoce la preparación adecuada, la cual puede ser de buen sabor y nutritiva. El fuerte será la preparación de frutas y verduras combinado con otros tipos de alimentos libres de grasas saturadas, conservantes y azúcares, sin sacrificar el buen sabor. La preparación de los alimentos se realizará con el rigor de las normas de manipulación de alimentos y sanidad establecidas por los entes reguladores de este tipo de negocio, para prevenir todas las enfermedades que puede ocasionar un manejo inadecuado de la higiene.

La alimentación equilibrada está compuesta por la variedad y cantidad de los tipos de alimentos y la calidad con que vienen o se preparan, es muy importante mantener la dieta indicada ya que los seres humanos necesitan las cantidades suficientes y de los nutrientes necesarios para el correcto funcionamiento de las capacidades físicas e intelectuales.

Pasos para una dieta equilibrada:

- a. No consumir alimentos demasiado procesados, normalmente aportan demasiada grasa, sal o azúcares, sin contar con las interminables listas de componentes.

- b. Mantener variedad de alimentos de cada grupo y consumir uno por cada grupo (verduras, carnes, carbohidratos, frutas etc.).
- c. No basar la dieta contabilizando las calorías, si no conociendo los aportes nutricionales de cada grupo de alimentos y saberlos combinar para que sean de gran aporte nutritivo y que no exceda las calorías que puede eliminar el organismo.

“Salud se define según la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.” (FERNANDEZ, 2014)

Cuando una persona decide llevar una dieta equilibrada pero ésta se le vuelve una obsesión o una angustia a la hora de compartir en sociedad por no conseguir la alimentación “adecuada”, también se está afectando la salud mental y social de la persona, es por esto que la alimentación debe ser variada, equilibrada y saludable, debe ser algo que le genere placer a las personas para satisfacer todas sus necesidades.

Una dieta equilibrada conlleva a tener controlado el peso ya que al no consumir grasas y azúcares, no se acumulan en el organismo ocasionando aumento en la figura, lo cual no se ve bien estéticamente y aumenta el riesgo de sufrir enfermedades. Al no consumir la cantidad de nutrientes que el cuerpo necesita se afecta el sistema inmunológico permitiendo que los gérmenes afecten la salud. Mantener el peso controlado y los nutrientes necesarios para el normal desarrollo de las células también previene las enfermedades coronarias, más cuando se incluye en la dieta alimentos ricos en omega 3. Por último cuando se cuenta con el peso adecuado, el sistema inmunológico protegido por los nutrientes que se consumen se

logra obtener el nivel de energía necesario para que el cuerpo responda a las actividades diarias que se realizan.

La estrategia de divulgación del Centro de Alimentación a la Medida se realizará por los siguientes medios:

- Conferencias: Se realizarán conferencias en las empresas catalogadas como “Grandes” dictadas por personas expertas en la salud y nutrición, se buscarán espacios como semanas de la salud, eventos que las empresas consideren de responsabilidad social al interior o como planes de acción por las áreas de salud ocupacional.

Se realizará una conferencia por mes en un espacio proporcionado por el centro de alimentación a la medida y se invitarán a las personas para que consuman en el Centro de Alimentación a la Medida con pases de cortesía.

- Publicidad: se realizaran avisos publicitarios acompañados de estrategias de ventas a través de página Web y redes sociales. Las estrategias serán basadas en las alianzas que se realicen con empresas, IPS, gimnasios y centros de estética.

6. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de investigación

Para llevar a cabo el estudio de factibilidad para el centro de alimentación se realizará un procedimiento formal de investigación descriptiva ya que es la más apropiada para identificar hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio. Se emplean enfoques amplios y versátiles de la investigación descriptiva incluyendo fuentes primarias y secundarias

6.2. Diseño de la investigación

Desarrollo del estudio de mercado: se tomará información de fuentes primarias como la encuesta, también las fuentes de datos secundarios, básicamente de los documentos, boletines e informes del DANE.

Desarrollo del estudio técnico. Se investigará información secundaria como publicaciones, estudios, artículos, libros, internet etc. Sobre la ingeniería de productos, infraestructura necesaria, personal requerido y requisitos legales para poner en marcha el proyecto.

Desarrollo del estudio financiero. Se toma la información construida en la etapa técnica, se realizan consultas de fuente secundaria para construir el flujo de caja del proyecto, del inversionista y el estado de resultados.

6.3. Método y pasos de la investigación

- Definir el objetivo de la investigación. Porqué se hace la investigación para el estudio de factibilidad del centro de alimentación y qué información específica se requiere para el desarrollo de los objetivos, para esto se realizó el análisis de la matriz de involucrados y del árbol de problemas
- Diseñar la investigación e identificar las fuentes apropiadas de datos para el estudio. Con los objetivos claros y las necesidades se estructura la investigación que será la guía de desarrollo según el tipo de información a recolectar, las fuentes de datos y procedimientos y el análisis de la recolección de datos. Se identifica que será necesario contar con las fuentes de información primaria para el análisis de mercados y secundaria para todo el desarrollo del proyecto.
- Establecer el procedimiento de recolección de datos. Establecer el vínculo entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán. Se identifican las fuentes de información para desarrollar la etapa de mercados, la técnica y la financiera.
- Diseñar la muestra. Hacer una definición precisa de la población de la cual se extrae la muestra. Se utilizará para la realización de una encuesta a clientes potenciales en la etapa de mercado.
- Recopilar los datos. Tener una buena selección, capacitación control al recolectar la información puesto que de esto depende el éxito de la investigación. Se seleccionaran las fuentes secundarias que son indispensables para el desarrollo del proyecto, como lo son el DANE, Fenalco, revista la barra, entre otras.

- Procesar los datos. Revisar que los datos sean legibles, consistentes e íntegros y codificar o categorizar los datos. Se realiza búsqueda y lectura de varias fuentes con el fin de seleccionar la información que servirá en algunas de las etapas del proyecto
- Analizar los datos. Hacer tabulaciones, tipificaciones, segmentaciones, con el fin de identificar los focos que responden a los objetivos planteados. A medida que se vaya trabajando cada una de las etapas del proyecto se consulta y se concluye la información investigada

7. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO

Este trabajo será entregado a la Institución Universitaria Esumer a la facultad de estudios empresariales y de mercadeo como fuente de investigación para los usuarios institucionales y la divulgación se hará a través de la sustentación con el jurado, en la cual podrán participar compañeros de estudio y otros invitados.

Así mismo, el documento podrá ser consultado por diferentes interesados para el desarrollo de proyectos de similar naturaleza

8. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS

El servicio va dirigido a todas las personas que consumen alimentos fuera de su hogar que se preocupen por cuidar su salud o su estética. Los siguientes son los sectores beneficiados con el proyecto.

- Sector de comercio, hotelería y restaurantes: Es el sector al que pertenece el tipo de negocio que se va a implementar.
- Sector de comercialización de alimentos al por mayor: Es el que será también beneficiado porque serán los proveedores del Centro de Alimentación a la medida.

9. FORMULACION DEL PROYECTO

9.1. Análisis sectorial

9.1.1. Composición del sector

El CAM hace parte del sector terciario donde están las actividades relacionadas con los servicios materiales, el sector de restaurantes se encuentra clasificado dentro de la actividad “turismo, restaurantes, reparación y comercio” y tiene una subcategoría llamada “Discotecas, bares y restaurantes”

Dentro del sector de restaurantes constantemente se está innovando en el mundo entero, y estas nuevas tendencias se extienden rápidamente en un mundo globalizado lo que genera que a nuestro país constantemente estén llegando nuevas ideas de negocio relacionadas con este lucrativo sector de la economía. Para identificar la manera como actualmente se compone el sector de los restaurantes en Medellín se explicarán por diferentes categorías:

De acuerdo con las costumbres sociales o necesidades personales se distinguen los siguientes tipos de restaurantes:

- **Gourmet:** Son restaurantes que se especializan en ofrecer platos sofisticados, el costo de sus platos es alto y para el común de las personas que acuden a este tipo de lugares para algún tipo de evento especial o celebración, pero se encuentran por fuera del presupuesto si se considera como opción de alimentación del día a día.
- **Especialidades:** Como su nombre lo indica, estos restaurantes se especializan en un tipo de comida específica, como pastas, carnes, pescados y mariscos, pollo, vegetariana.

- **Étnico:** Se confunden frecuentemente con los restaurantes de especialidades, este tipo de restaurantes se especializan en la cocina de una cierta zona o país, por ejemplo dentro de esta categoría se encuentran los restaurantes de comida Criolla (hace referencia a restaurantes donde se ofrece comida típica de una región de Colombia o de todo el país), China, Italiana, Peruana, Argentina, etc.
- **Familiares:** Son restaurantes que cuyo servicio se ofrece a precios accesibles para la mayoría de las familias, Dentro de este tipo de restaurantes entran a competir una gran cantidad de franquicias que entran a enriquecer la oferta gastronómica en las principales ciudades del país. A manera de ejemplo se pueden mencionar aquellas franquicias ubicadas en las zonas de comidas de casi todos los centros comerciales, y que ofrecen Pollo asado, frito o a la broster, otras que especializadas en Fast Food, Pizzas, carnes asadas, helados, cevicherías, etc. Es dentro de esta categoría donde también pueden tener cabida los restaurantes tipo Fast Good.
- **Convenientes:** Son el tipo de restaurantes que ofrecen un servicio rápido y de buena calidad a unos precios muy cómodos. Dentro de esta categoría entran todos aquellos donde se ofrece el conocido “Menú Ejecutivo”. Algunos de estos restaurantes pueden tener el tipo de atención de Autoservicio.

9.1.2. Situación histórica del sector

Anteriormente no solo en nuestro país si no alrededor del mundo las familias estaban conformadas por un padre que se ocupaba de conseguir lo necesario para el sustento de su familia, una esposa que se dedicaba a las labores del hogar y unos hijos que con frecuencia alternaban sus estudios con trabajo para aportar a la economía del hogar, y otras veces no lograban terminarlos. Ya en esta época existían restaurantes pero más como un sitio de lujo, eran costosos y no estaban al alcance de cualquier familia.

Esta estructura familiar garantizaba que siempre las Madres junto con sus hijas se ocupaban de las tareas diarias en el hogar, lo cual incluía obviamente la alimentación. Con el pasar del tiempo el mundo comenzó a cambiar dándole mayor participación a la mujer en el mundo laboral generándose así una nueva necesidad en la sociedad, la de comenzar a alimentarse por fuera de su hogar y es así como comienza a diversificarse el mercado de los restaurantes, pues comienzan a producir un tipo de alimentos más acordes con el bolsillo de familias menos adineradas.

De este modo como comienza a desarrollarse el negocio de los restaurantes de diferentes estilos, y es así como durante los últimos diez años el consumo de las familias por concepto de restaurantes en Colombia se ha incrementado en un 151%, y este porcentaje tiende a incrementarse, debido al aumento del ingreso presentado en las familias y al incremento en la oferta.

9.1.3. Situación actual del sector

El sector de restaurantes ha venido cobrando importancia día a día, entre los años 2011 y 2012 el crecimiento fue del 9,08%, adicionalmente según el DANE, las compras en restaurantes constituyen el tercer lugar en las compras de los hogares Colombianos, lo cual es muestra de la importancia que estos tipos de negocios tienen para las familias Colombianas del potencial que tiene este sector de la economía para apalancar el crecimiento económico del país. Adicionalmente se identificó una participación dentro del PIB nacional 1,61%, claro está que hace parte de este mismo renglón la hotelería, por lo tanto este porcentaje es dividido entre ambas actividades económicas.

Actualmente el sector se encuentra en expansión en Colombia debido a diferentes factores tales como la ocupación de la mujer en otras actividades económicas diferentes al hogar, en otras ocasiones se identifica que los tiempos prolongados en el desplazamiento dificultan que las personas se puedan desplazar a sus hogares al momento del almuerzo. Otros de los aspectos a considerar, sin duda alguna son; el mejoramiento del ingreso de las familias y el crecimiento de la población en el país.

9.1.4. Perspectivas del sector

Dada la evolución del sector de los restaurantes durante la última década y la situación económica actual, la perspectiva para este renglón de la economía es que va a continuar creciendo, y muy especialmente esto aplica para la ciudad de Medellín dados los esfuerzos de las últimas administraciones municipales en posicionar a la ciudad como uno de los

epicentros en el mundo más adecuados para hacer negocios, lo que ha generado que una gran cantidad de turistas visiten la ciudad. Por otra parte la vida cotidiana están generando un cambio en la cultura de la población en la cual cada vez es más cotidiano asistir a restaurantes en días laborales en lugar de ir a almorzar a casa e incluso, llevarlo preparado. (DANE & turismo, 2012-2013)

9.1.5. Conclusión General del análisis sectorial

Teniendo en cuenta los argumentos expuestos en los puntos anteriores de este estudio sectorial, se percibe un buen clima para este tipo de negocio, lo cual hace factible desde el punto de vista Sectorial que el Centro de Alimentación a la Medida pueda presentarse como una excelente alternativa de alimentación al público objetivo en el centro de la ciudad de Medellín.

9.2. *Análisis de mercados*

9.2.1. Descripción del producto o servicio

9.2.1.1. *Usos.*

El CAM ofrecerá una variedad de alimentos incluyendo los diferentes grupos de alimentos, los cuales se describen a continuación (Asociación Linfoma Mieloma y Leucemia, 2013):

- Energéticos:
 - CHO o Hidratos de Carbono: arroz, pasta, cereales, pan, azúcar.

- Grasas: Aceites, mantequilla, tocino.
- Proteínas:
 - Proteicos: Carne, pescados, huevos, frutos secos, legumbres.
 - Lácteos: Leche, yogurt, quesos.
- Reguladores (Vitaminas y Minerales): Hortalizas, frutas, verduras, preferiblemente crudas.

La siguiente imagen muestra la cantidad recomendada a consumir diario, semanal y ocasional de cada grupo de alimentos, la cual fue tomada de la página de la Asociación Linfoma Mieloma y Leucemia de España.

Figura 1: Cantidades recomendadas a consumir por grupo de alimentos.

CONSUMO OCASIONAL		
	Grasas (margarina, mantequilla)	
	Dulces, bollería, caramelos, pasteles	
	Bebidas refrescantes, helados	
	Carnes grasas, embutidos	
CONSUMO DIARIO		
	Pescados y mariscos	3-4 raciones semana
	Carnes magras	3-4 raciones semana
	Huevos	3-4 raciones semana
	Legumbres	2-4 raciones semana
	Frutos secos	3-7 raciones semana
	Leche, yogurt, queso	2-4 raciones día
	Aceite de oliva	3-6 raciones día
	Verduras y hortalizas	≥ 2 raciones día
	Frutas	≥ 3 raciones día
	Pan, cereales, cereales integrales, arroz, pasta, patatas	4-6 raciones día
	Agua	4-8 raciones día
	Vino/cerveza	Consumo opcional y moderado en adultos
	Actividad física	Diaria (>30 minutos)

(Asociación Linfoma Mieloma y Leucemia, 2013)

De acuerdo con la explicación anterior, en las mañanas los Usuarios podrán encontrar alimentos cuya base variará entre tortilla, diferentes tipos de pan o arepa, acompañados de huevos, queso un componente de proteína correspondiente a queso y jamón (de cerdo, pollo o pavo); adicionalmente una porción de vitaminas y minerales representados en frutas, hortalizas y/o verduras. En las tardes los snaks comprenderán una variedad de sánduches preparados con estos mismos insumos.

El almuerzo y cena variará un poco en cuanto al componente de carbohidratos, dado que se ofrecerá papa, yuca, plátano preparados de diferentes maneras, adicionalmente pastas, leguminosas, maíz tierno o arroz; como proteína se encontrarán carnes de pescado, res, cerdo o pollo en diferentes presentaciones, y acompañados también con una variedad de verduras, y hortalizas.

9.2.1.2. *Usuarios.*

Al analizar los beneficios que el CAM ofrecerá a sus Clientes los cuales ya han sido explicados, se ha identificado que los usuarios serán personas económicamente activas y que por diferentes motivos desean acceder a una alimentación sana.

Se aplicó una encuesta a una población total de 156 personas, dentro de los cuales el 62,82% fueron mujeres, donde el 22,45% de ellas encontraba al CAM como una alternativa interesante y el 72,45% lo veía como muy interesante, mientras que por otro lado el 37,18% de los entrevistados fueron hombres y se encontró que el 27,58% de ellos lo identifica como una opción interesante y el 63,79% como muy interesante.

El siguiente cuadro muestra los resultados de la encuesta por rango de edad, donde se puede apreciar dentro de cada rango el nivel de aceptabilidad a la propuesta planteada en el proyecto:

Tabla 2: Aceptabilidad del CAM por rango de edad.

RANGO DE EDAD	MUY INTERESANTE	INTERESANTE	INDIFERENTE	POCO INTERESANTE	NADA INTERESANTE	PARTICIPACIÓN
Entre 20 y 30	71	27	1	2	0	64,74%
Entre 31 y 40	32	10	4	3	0	31,41%
Entre 41 y 50	5	1	0	0	0	3,85%
Mayores de 50	0	0	0	0	0	0,00%

(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

Del cuadro anterior es posible identificar que el 64,10% de las personas encuestadas son personas jóvenes que se encuentran entre los 20 y 30 años de edad entre los cuales para el 97% el CAM representa una propuesta interesante. El 31,41% se encuentran entre los 31 y 40 años de edad y el nivel de aceptación es del 85,71%. Otro de los hallazgos es que mientras que solo el 3,85% de los encuestados se encontraban entre los 41 y los 50 años de edad al 100% se mostraron interesados en la propuesta.

Otro de los aspectos que puede analizarse de la encuesta aplicada es que el 36,36% están realizando actividad física con frecuencia (de dos a tres veces por semana o diariamente); entre los que realizan ejercicio de dos a tres veces por semana el 89,36% encuentran al CAM como una opción entre Interesante y muy interesante, mientras que entre los que realizan ejercicio diariamente para el 100% lo catalogan de la misma manera. Por otra parte

se encuentran aquellas personas que no realizan actividad física frecuente las cuales representan el 63,64% de la muestra, dentro de este grupo de personas existe un nivel de aceptabilidad superior al 92%.

Por último, en cuanto a la modificación de hábitos alimenticios entre las personas encuestadas, se identifica lo siguiente:

PREGUNTA: ¿De las siguientes opciones cuál ha influido para realizar modificaciones en tus hábitos alimenticios?

Tabla 3: Razones por las cuales se decide modificar hábitos alimenticios.

OPCIONES	CANTIDAD DE RESPUESTAS	PARTICIPACIÓN
Mejoramiento de la salud	53	33,97%
Prevenir enfermedades	15	9,62%
Estética	33	21,15%
Recomendación médica (para controlar alguna enfermedad)	18	11,54%
No has realizado modificaciones en tu dieta	37	23,72%
Total general	156	100,00%

(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

Según el cuadro anterior se identifica que con frecuencia las personas modifican su dieta con el fin de lograr algo, y según la encuesta principalmente lo hacen para mejorar su salud, y de este grupo de personas el 96,97% encuentra en el CAM una buena manera de alcanzar este objetivo.

De acuerdo con lo anterior se puede describir a los Usuarios del CAM como personas de sexo tanto masculino como femenino entre los 20 y los 62 años de edad y que deseen mejorar su salud, cuya actividad económica principal es Empleados o independientes, entre los estratos 3 y 5 y que desean acceder a una alimentación saludable, en las cantidades solicitadas por ellos mismos, bien sea por temas de salud o belleza.

9.2.1.3. Precio.

Para fijar el precio de los productos ofrecidos en el CAM se tendrán en cuenta los siguientes elementos y se ofrecerán por porciones o por menú y se cobraran por el peso de los mismos (La palma emprende, 2011):

- Costo de los ingredientes, aderezos y especias que componen las porciones del menú
- Costo de la mano de Obra, se debe costear el tiempo que invierte el empleado en la elaboración de dichas porciones o menús y tomar el costo por hora, se debe tener presente en el valor de la hora la carga prestacional.
- Costos directos, alquiler del local, servicios públicos, publicidad y suministros.
- Ambiente o zona donde está ubicado, un factor importante a tener en cuenta es lo que los usuarios están dispuestos a pagar por tener un espacio agradable, tranquilo y con un buen servicio.
- El precio finalmente debe fijarse teniendo en cuenta todos estos elementos y sumarle el porcentaje de utilidad que en este tipo de servicios es mínimo del 50%.

Para las asesorías inicialmente será una alianza con profesionales de la nutrición.

9.2.1.4. Representación.

En el negocio de restaurantes existen una variedad de fórmulas en cuanto a la atención que pueden encontrar los Usuarios, y esto influye directamente en la manera como se les presenta el servicio de alimentación, (VIVES SERRA, 2011).

- **Self Service:** Pertenece a una de las líneas de atención de Autoservicio que consiste en que se tiene una zona lineal donde se encuentran los alimentos a la cual acceden los Usuarios a través de una sola fila y toma los alimentos libremente, haciendo las combinaciones de su preferencia, al final encuentra la caja para realizar el pago de acuerdo a los alimentos elegidos.

Uno de los beneficios que se buscan ofrecer con este modelo es agilidad, sin embargo en ocasiones esto no es posible pues si alguien en la fila tarda en realizar su elección generará retrasos y tiempos de espera innecesarios a los Usuarios que lo preceden.

- **Free Flow:** La diferencia con el Self Service consiste en que en este modelo no tiene distribución lineal, si no que se encuentra distribuido en diferentes lugares, por lo tanto los Comensales no necesitan hacer fila si no que se distribuyen en islas ocupando una zona más amplia, y cuando finaliza su elección realiza el pago. Esta fórmula no genera las pérdidas de tiempo indeseadas del anterior, pero requiere una disponibilidad de espacio mayor.

- Buffet: Por muchos no es considerado propiamente como una fórmula dentro del negocio de restaurantes, sin embargo por otras personas es relacionado o confundido con las dos fórmulas anteriores, pero en realidad difiere trascendentalmente dado que en este modelo se debe hacer el pago por anticipado y las personas pueden servir cuantas veces lo deseen.
- Fast Food: La orden se hace en la caja al tiempo que se realiza el pago, a continuación debe esperar unos minutos mientras se prepara y se entrega el pedido. Esta fórmula es muy empleada actualmente en los establecimientos de comida rápida bajo el esquema de franquicias.
- Restaurante activo: Esta fórmula consiste en complementar el servicio de alimentación con algún tipo de espectáculo o temática específica. Realmente este concepto no es nuevo, pues desde hace muchas décadas han existido restaurantes que ofrecen gran variedad de espectáculos para entretener a sus Clientes, sin embargo la evolución se ha dado más por el lado de inspirarse en algún tema específico y luego realizan un montaje que gira en torno a esta idea y donde pueden verse personajes relacionados.
- Take Away: Se conoce también como comida para llevar, y es utilizado tanto por restaurantes Fast Food, Tradicionales, y otros. Básicamente el local únicamente tiene el espacio para la preparación de los alimentos y las Personas los llevan a otros sitios donde los consumen.
- Delivery Food: Corresponden al tipo de restaurantes que tienen todo su esquema de venta vía telefónica, internet, y aplicaciones desde SmartPhone o tablets, y el pedido es llevado a domicilio.

- Vending: Es la distribución de alimentos y bebidas a través de máquinas dispensadoras.

Luego de conocer las fórmulas de restaurantes se considera a Self Service como la más adecuada para implementar en el CAM, debido que las personas acudirán al CAM en busca de encontrar una adecuada asesoría en cuanto a los tipos y cantidades de alimentos adecuados a las necesidades personales y la ubicación lineal facilitaría dicha asesoría, por otra parte el espacio requerido podrá ser más reducido.

9.2.1.5. Composición.

El producto ofrecido por el CAM estará conformado por tres componentes:

- Alimentación saludable:

Cada vez se escucha más y más hablar del término de alimentarse saludablemente y con gran frecuencia se piensa en comida vegetariana, sin embargo en la actualidad la oferta en este tipo de alimentos es más extensa.

Con el auge del FastFood y las comidas callejeras las personas inevitablemente han comenzado a incrementar considerablemente la cantidad de grasas consumidas, sin embargo es importante distinguir entre aquellas que son saludables de las que no lo son. Las Grasas Trans se encuentran contenidas en diferentes productos grasos de consumo habitual como algunas margarinas y aceites los cuales son usados en la preparación de numerosos alimentos generan inconvenientes al corazón, y las arterias. Por otra parte hay

dos tipos de colesterol, el LDL que no es favorable, y el HDL el cual si trae grandes beneficios para la salud, estas Grasas Trans incrementan los niveles de LDL mientras que disminuyen los niveles de HDL.

El aceite de oliva es sin duda el más reconocido a nivel mundial como el más saludable y como el que mayores niveles de HDL aporta en la dieta, sin embargo existen otros sustitutos más económicos y que cumplen bien esta función, como lo son los aceites de Girasol y Canola, (Revista Consumer, 2009).

Otros alimentos ricos en HDL son los pescados azules que son ricos en omega 3, son muchos las especies de pescados con esta característica, pero dentro de los más conocidos se encuentran el salmón, atún, sardina, anchoa, y rodaballo. Otros alimentos a consumir si se pretende obtener una ingesta adecuada de HDL frutos secos, alimentos ricos en fibra, frutas, hortalizas y verduras, (PÉREZ), (Innatia).

Algunas tendencias adicionales en alimentación saludable son las comidas rápidas pero saludables y de las cuales han surgido un buen número de restaurantes de este tipo bajo el esquema de franquicias, en la cual se pueden encontrar diferentes alternativas como por ejemplo diferentes tipos de sánduches (paninis o bagel), ensaladas, pitas, en los cuales se incluyen ingredientes frescos, en muchas ocasiones orgánicos, carnes magras, (Franquicias y Franquicias, 2012).

Por otra parte se encuentra la comida vegetariana. Este término fue conocido por parte de “Vegetarian Society, fundada el 30 de septiembre de 1847 en Manchester, por lo cual antes de esa fecha esas palabras no aparecen en ningún escrito y a falta de ellas se habla de

<<dieta vegetal>> o <<dieta pitagórica>> debido a que los seguidores de Pitágoras seguían dietas vegetarianas”, (De Perú).

Esta dieta consiste en suprimir en su totalidad el consumo de carnes, sin embargo se distinguen dos tendencias, los vegetarianos estrictos que son aquellos que no consumen carnes ni derivados animales como huevos y lácteos, mientras que los ovolactovegetarianos si los consumen. También es posible distinguir este tipo de alimentación de la naturista en que se acepta el consumo de alimentos fritos, la utilización de azúcar o harina y alimentos a los cuales se les han adicionado conservantes. Es de aclarar que dentro de este estilo de vida existen otras tendencias más estrictas donde solo se consumen frutas y verduras y en ningún caso cocinadas, y otras incluso no permiten la ingesta de cereales.

En la actualidad muchas personas tienen la intención de consumir alimentación sana, sin embargo no están dispuestos a dejar a un lado el consumo de carne o productos de origen animal y para este tipo de personas es que está dirigido el CAM.

- Alimentación a la medida

Esta idea de ofrecer a los Clientes del CAM una alimentación a la medida consiste en que pueda elegir la cantidad que considere adecuada o sea recomendada de acuerdo con sus requerimientos personales y que pague acorde con dicha cantidad.

- Asesoría en el plan de alimentación.

Mediante alianzas se obtendrá el servicio de asesoría y recomendación en el plan de la alimentación, la cual será acorde con la necesidad puntual del cliente.

9.2.1.6. Características físicas.

A continuación se ilustra un ejemplo de lo que sería un menú sano, con productos frescos y de calidad. Para este caso se entiende como alimentos frescos aquellos que no son procesados por otros medios que no sea lo propio de la preparación natural.

De esta manera el aprovechamiento de los nutrientes de estos alimentos, previenen el cáncer, enfermedades cardiovasculares, de la presión arterial y la diabetes tipo 2 al contener un nivel más alto de origen natural de vitaminas, fibras y minerales.

Figura 2: Imagen de un menú sano.



La calidad de los alimentos está asociada directamente con los proveedores, transportadores, almacenamientos y materias primas, las cuales deben contar con los estándares de calidad para el tipo de negocio, al igual que las normas de seguridad mínimas para garantizar mediante la higiene, preparación y conservación la protección de los usuarios, (The University of Texas and Austin, 2011), (EUFIC, 1998).

9.2.1.7. *Sustitutos.*

En los últimos años en el sector de restaurantes ha tenido la tendencia de incluir menús sanos en sus cartas, incluso negocios que en la historia han estado en la categoría de comidas rápidas, un ejemplo claro es McDonald's quien incluyó en su menú ensalada y ensalada César, sin embargo, aunque la competencia trata de incluir este tipo de comidas, no sustituyen completamente el producto ofrecido por el CAM, dado que se ha entendido la creencia que solo las verduras son saludables. El CAM ofrece platos con diversidad de grupos de alimentos, los cuales son absolutamente necesarios en cualquier dieta balanceada.

En conclusión aunque otros establecimientos den una alternativa para que los usuarios consuman otro tipo de alimentación, ésta no será iguala a la ofrecida por el CAM.

Figura 3: Ensaladas ofrecidas por McDonald's.



Tomado de <http://www.mcdonalds.com.co>

9.2.1.8. *Complementarios.*

El CAM puede ofrecer adicional al menú principal lo siguiente:

Medias mañana y medias tarde: Comidas que los nutricionistas incluyen en el plan de dieta como fundamental.

Batidos o licuados: En algunas dietas se recomiendan para ayudar tanto para bajar de peso como para ayudar a alguna dolencia.

Suplementos dietarios: Sirven para mejorar el estado físico, evitar falencias y prevenir enfermedades.

9.2.2. Demanda

9.2.2.1. *Comportamiento histórico.*

En los últimos años ha incrementado el ingreso per cápita de los colombianos, lo cual ha permitido que cada día se asigne más parte de estos ingresos al entretenimiento de los hogares permitiendo utilizar los servicios de restaurantes y domicilios de alimentación.

Por otra parte el cambio cultural en la composición de los hogares ya no permite que alguien se encargue de la alimentación del hogar, ya que hace muchos años el que aportaba económicamente al hogar era el hombre y la mujer era quien administraba el hogar.

Actualmente ambos esposos trabajan y aportan económicamente lo cual no les permite contar con tiempo para dicha actividad, de esta manera se hace necesario utilizar servicio

de restaurantes y domicilios alimentarios, tanto en semana por necesidad como los fines de semana por entretenimiento, aumentando de esta manera la demanda.

Las largas distancias entre los hogares y las empresas también son un motivo para no preparar los alimentos, lo que permite que el principal servicio demandado sea el de los restaurantes donde el producto estrella es el almuerzo corriente, (Pais, 2012).

9.2.2.2. *Situación actual.*

A continuación se ilustra la última información del DANE respecto a información del sector del año 2012 donde se observa que a nivel país el negocio de los restaurantes, discotecas y bares ocupan el primer renglón dentro del sector turismo, Antioquia tiene una participación del 13.4%.

Tabla 4: Información del DANE acerca de restaurantes en Antioquia.

Número de establecimientos	NACIONAL	ANTIOQUIA
Restaurantes, discotecas y bares	88.503	11.852
5521 Restaurantes Servicio a la mesa	42893	4169
5522 Café.-Frutería Servicio a la mesa	36628	5637
5523 Restaurantes Autoservicio	2018	360
5524 Café.-Frutería Autoservicio	6964	1686

Los Colombianos cada vez invierten más en el consumo de alimentos fuera del hogar, lo que representa el mayor gasto dentro de la categoría de turismo.

Tabla 5: Ponderaciones de gasto en restaurantes.

Ponderaciones del gasto				
Turismo y Restaurantes	Ingresos Bajo	Ingresos Medio	Ingresos Alto	Total
Turismo	0,03	0,27	0,76	0,27
Comidas fuera del hogar	8,41	8,31	6,41	8,07
Comidas en restaurantes	6,56	6,53	5,47	6,39
Comidas rápidas	1,17	1,06	0,54	1,02
Otras comidas fuera del hogar	0,67	0,72	0,4	0,66

9.2.2.3. Temporalidad (Estacionalidad).

Por trabajo de observación de los integrantes del equipo quienes llevan trabajando en el centro de la ciudad durante una década, se identifica que las ventas en restaurantes pueden bajar durante los fines de semana, específicamente domingos o festivos. Algunas épocas del año como semana santa y vacaciones de fin de año, también pueden bajar ya que los bancos, cooperativas, empresas ubicadas en el sector tienden no tener la planta de personal completo. Sin embargo pueden ser épocas transitadas por personas que visitan el centro de la ciudad eventualmente y puede existir alto flujo de clientes potenciales.

9.2.2.4. Políticas gubernamentales.

La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) es la unidad sectorial de normalización que representa el gremio, el objetivo principal es brindar soporte

para el incremento de la competitividad del sector gastronómico, logrando una mejor calidad en los productos o servicios.

La norma establecida por ACODRES es la GTS-USNA 009, la cual debe ser tenida en cuenta para el montaje y funcionamiento de los establecimientos de restaurantes y similares.

El artículo 3075 de 1997 el cual fue Derogado por el art. 21, Decreto Nacional 539 de 2014, hace referencia al cumplimiento de las normas de las empresas cuya actividad incluye manipulación de alimentos con el fin de proteger los derechos de los ciudadanos al consumirlos.

9.2.2.5. *Situación futura: Características de los usuarios potenciales.*

A continuación la población de la ciudad de Medellín desde el 2005 con la proyección hasta el 2020, en la población de las edades entre 15 y 64 años hacia los cuales va dirigido el servicio se espera un crecimiento del 6% entre hombres y mujeres.

Tabla 6: Expectativas de crecimiento de la población por sexo.

Año	TOTAL POBLACIÓN							
	Total	Hombres	Mujeres	0 a 4 años	5 a 14 años	15 a 49 años	50 a 64 años	65 años y mas
2005	2.499.080	1.138.523	1.360.557	218.884	436.209	1.372.714	323.219	148.052
2006	2.525.902	1.150.743	1.375.159	221.233	440.891	1.387.447	326.688	149.642
2007	2.553.012	1.163.094	1.389.919	223.608	445.623	1.402.339	330.194	151.248
2008	2.580.414	1.175.577	1.404.836	226.008	450.406	1.417.390	333.739	152.872
2009	2.608.109	1.188.194	1.419.914	228.433	455.240	1.432.603	337.320	154.512
2010	2.636.101	1.200.947	1.435.154	217.391	437.713	1.406.736	398.110	176.150
2011	2.664.394	1.213.837	1.450.557	219.725	442.411	1.421.834	402.383	178.041
2012	2.692.991	1.226.865	1.466.126	222.083	447.160	1.437.095	406.702	179.952
2013	2.721.894	1.240.033	1.481.862	224.466	451.959	1.452.519	411.067	181.883
2014	2.751.108	1.253.342	1.497.767	226.876	456.810	1.468.108	415.479	183.835
2015	2.780.636	1.266.794	1.513.842	218.452	436.753	1.429.076	473.658	222.696
2016	2.810.480	1.280.390	1.530.090	220.797	441.441	1.444.414	478.741	225.087
2017	2.840.644	1.294.132	1.546.512	223.167	446.179	1.459.917	483.880	227.502
2018	2.871.133	1.308.022	1.563.111	225.562	450.967	1.475.586	489.073	229.944
2019	2.901.948	1.322.061	1.579.887	227.983	455.808	1.491.423	494.322	232.412
2020	2.933.094	1.336.250	1.596.844	224.618	446.878	1.471.390	525.799	264.409

Los usuarios futuros del Centro de Alimentación a la Medida pueden ser los descritos a continuación:

- En los últimos años Medellín ha venido teniendo cambios importantes asociados a la vida sana, el deporte y la imagen física, el conjunto de estos tres aspectos podrían definirse como fitness. El fenómeno ha ido tomando fuerza y popularidad, por medio de las redes sociales, dicho estilo de vida no es solo sentirse bien, sino adoptar rutinas alimenticias diferentes, suplementos alimenticios, frecuentar gimnasios y usar ropa deportiva. El consumismo de la cultura fitness contribuye a la economía regional ya que la creación de establecimientos de servicio y de consumo relacionados con esta cultura ha aumentado entre un 15% y un 20%.
- En la última década la diabetes ha venido en aumento, se calcula que en el mundo hay 347 millones de personas que la padecen, de las cuales el 90% tiene diabetes

tipo 2, ésta causada por exceso de peso corporal y la inactividad física. Así mismo el padecimiento de otras enfermedades asociadas a la alimentación hacen crecer cada vez más la necesidad de encontrar en establecimientos dedicados al servicio de restaurantes que se dediquen a ofrecer alimentación sana.

9.2.2.6. Distribución geográfica del mercado de consumo potencial y objetivo.

Medellín es la ciudad dentro del Valle de Aburrá que cuenta con mayor participación, el 69% de estos establecimientos, seguido por bello y envigado con una participación del 7% y 5% respectivamente. Estas cifras dan serios indicios de que la probabilidad de éxito es alta en dicho sector.

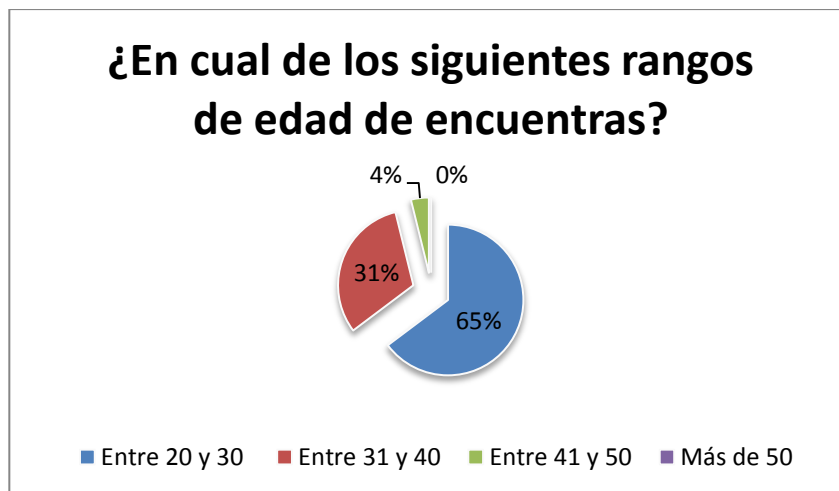
Tabla 7: Cantidades de establecimientos en área metropolitana de Medellín.

Número de establecimientos	Med	Bell	Env	Ita	Sab	Cal	Cop	Gir	Bar	La Est	V. ABUR
Restauraurantes, disc. y bares	5.088	516	371	699	165	140	136	37	155	68	7.375
5521 Restaur. Servicio a la mesa	1850	127	134	193	63	53	43	14	28	25	2530
5522 Café-Frute. Serv. a la mesa	1972	305	166	386	75	60	65	20	94	28	3171
5523 Restaurantes Autoservicio	220	9	16	26	11	3	4	0	3	5	297
5524 Café-Frutería Autoservicio	1046	75	55	94	16	24	24	3	30	10	1377

9.2.2.7. *Proyección de la demanda (Tabulación de datos de fuentes primarias).*

Se toma como referencia la población de Medellín entre las edades de 15 a 64 años para un total de 1.883.587, lo cual arroja que se deben realizar 384 encuestas con un error muestral de 0.05, sin embargo para el ejercicio académico se realizaron 156.

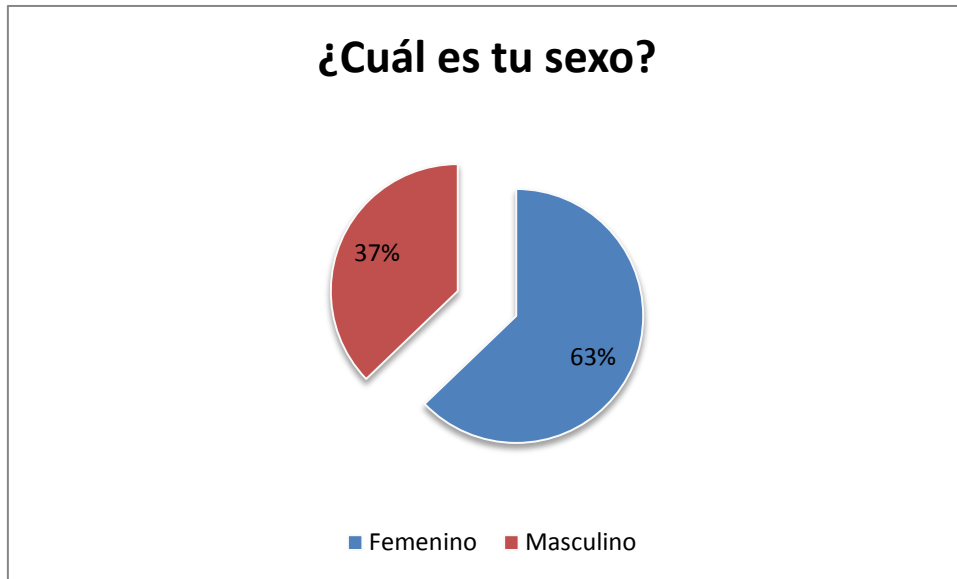
Gráfico 1: Rango de edad de la encuesta aplicada.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 96% de los encuestados son personas entre los 20 y 40 años, éste es un rango de edad donde las personas se preocupan más por cuidar su salud y su estética.

Gráfico 2: Sexo de las personas encuestadas.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 63% de la muestra encuestada corresponde a mujeres.

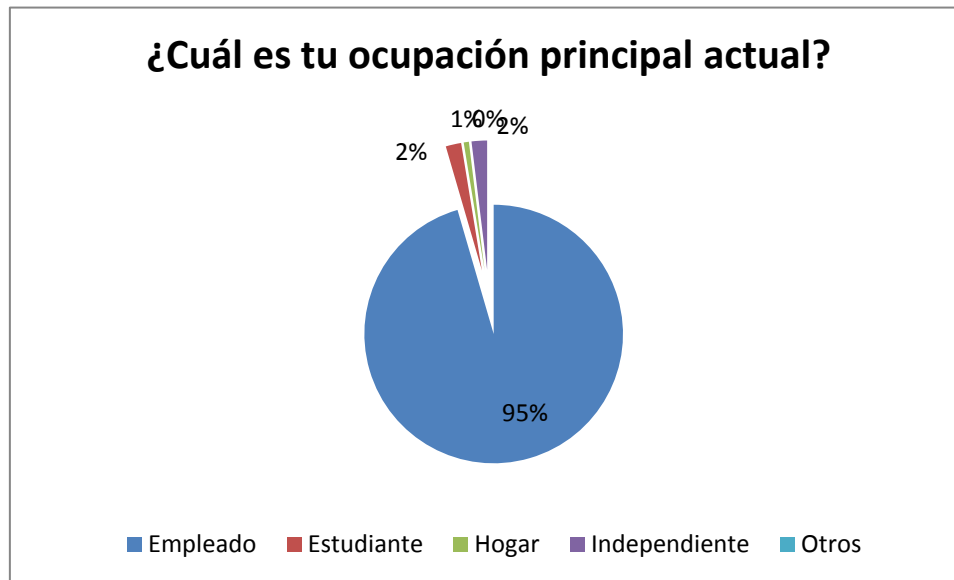
Gráfico 3: Estrato socioeconómico de las personas encuestadas.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 76% de la población encuestada corresponden a los estratos 3 y 4.

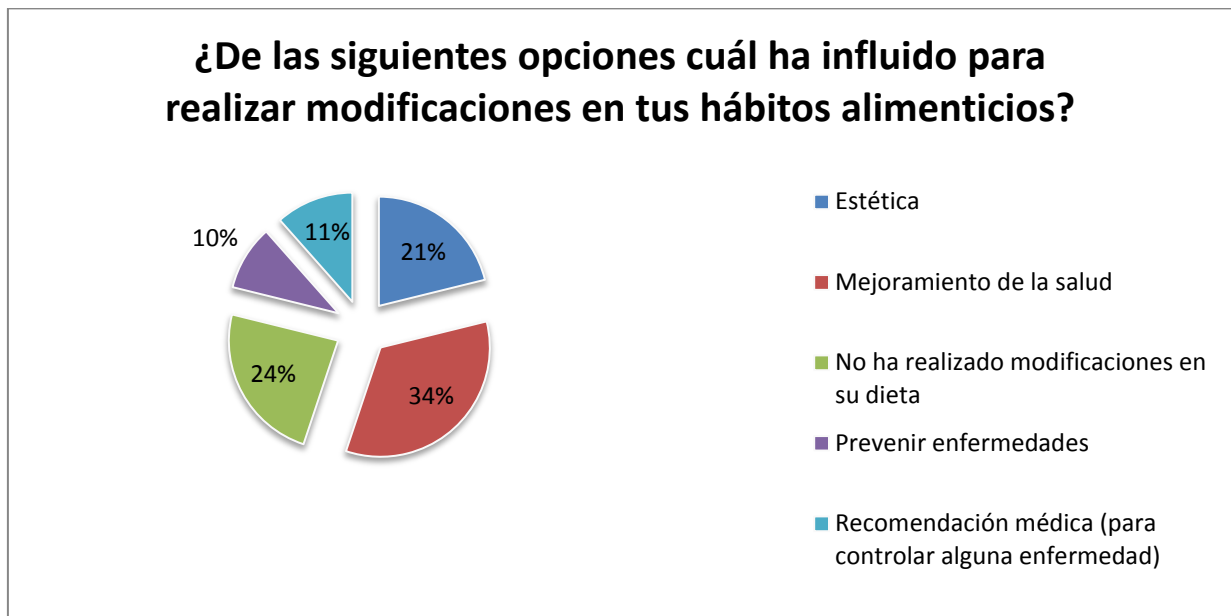
Gráfico 4: Ocupación principal de las personas encuestadas.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 95% de la población encuestada corresponde a empleados, los cuales pueden ser clientes potenciales para el CAM.

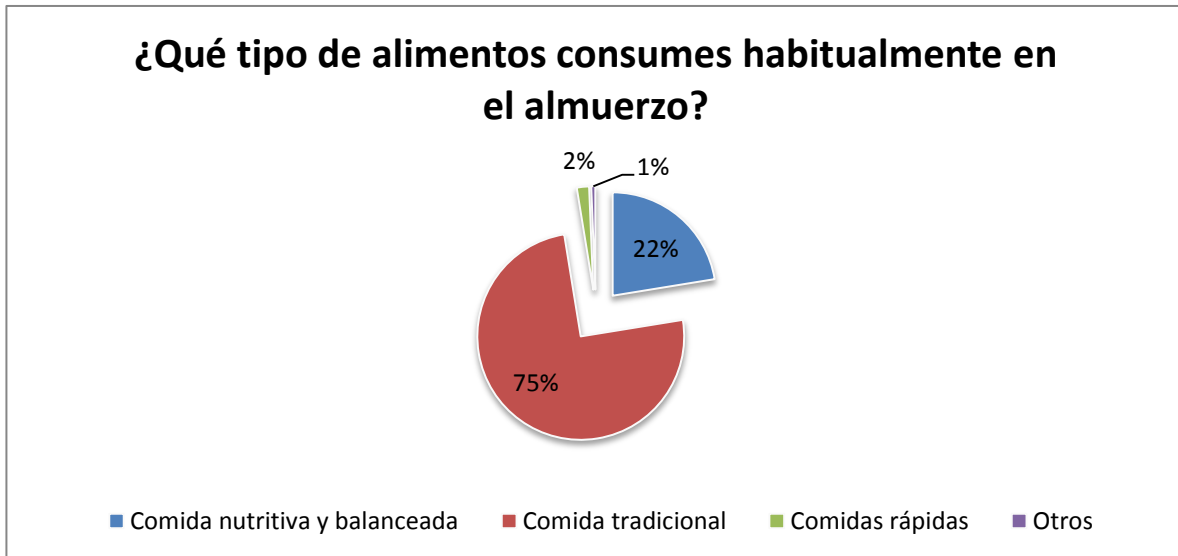
Gráfico 5: Razones por las cuales los encuestados modifican su dieta.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 76% de la población encuestada ha realizado modificaciones en su alimentación por estética o por salud, mientras que solo el 24% no han realizado modificaciones en sus hábitos alimenticios.

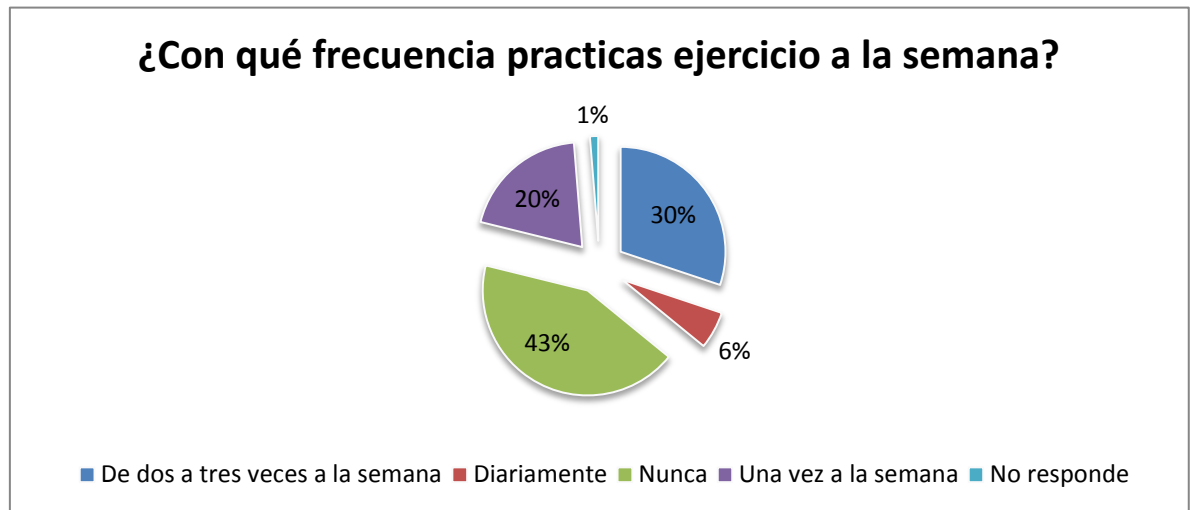
Gráfico 6: Tipo de alimentos consumidos en la población encuestada.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 75% de la población encuestada se alimenta con comida tradicional, el 22% se alimenta con comida nutritiva, mientras que solo el 1% se alimenta de comidas rápidas.

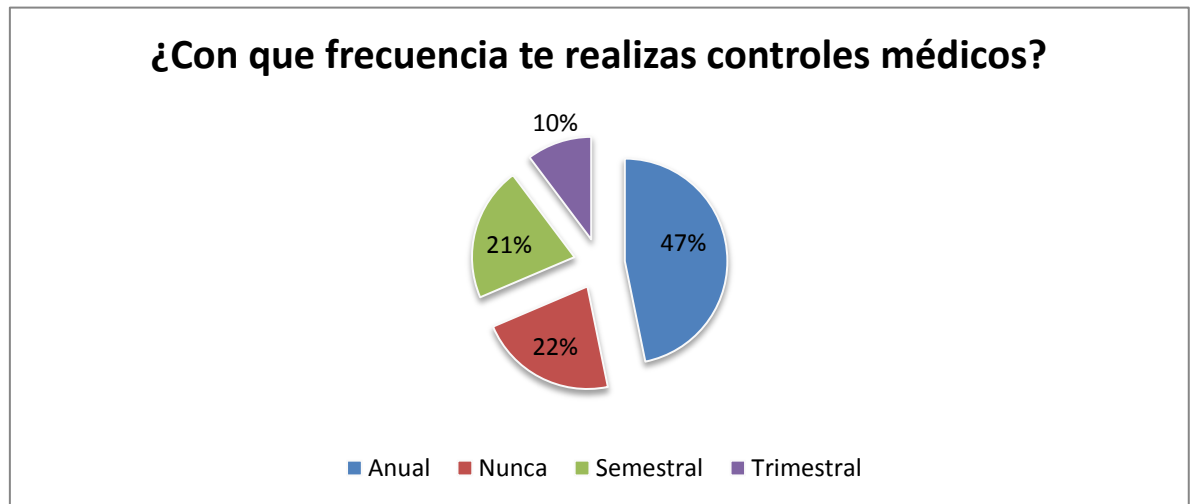
Gráfico 7: Frecuencia en la que se realiza actividad física.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 56% de la población encuestada realiza ejercicio de manera regular, mientras que el 43% no realiza ejercicio nunca.

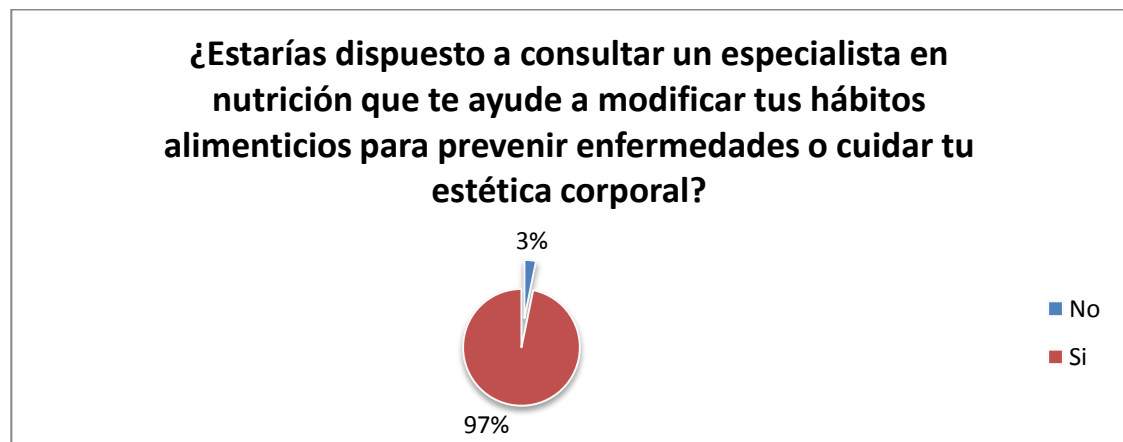
Gráfico 8: Frecuencia con la que se realiza controles médicos.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 78% de la población encuestada se realiza controles médicos con alguna periodicidad, mientras que el 22% dicen no hacerlo nunca.

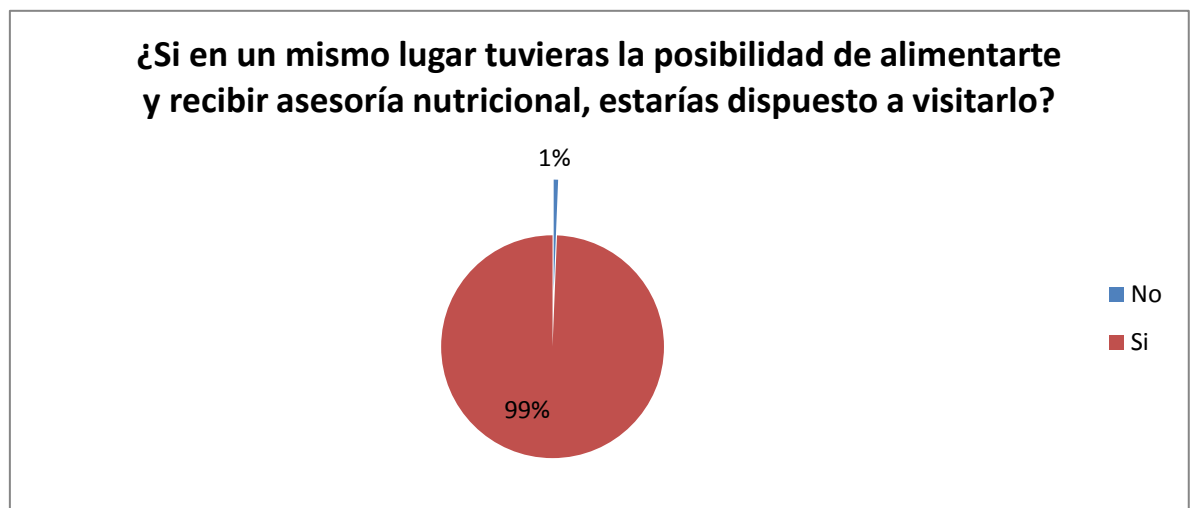
Gráfico 9: Disposición para consultar especialistas.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 97% de la población encuestada le gustaría consultar especialistas de la nutrición para modificar sus hábitos.

Gráfico 10: Disposición de visitar el CAM.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 99% de la población le gustaría alimentarse y recibir asesoría en el mismo establecimiento.

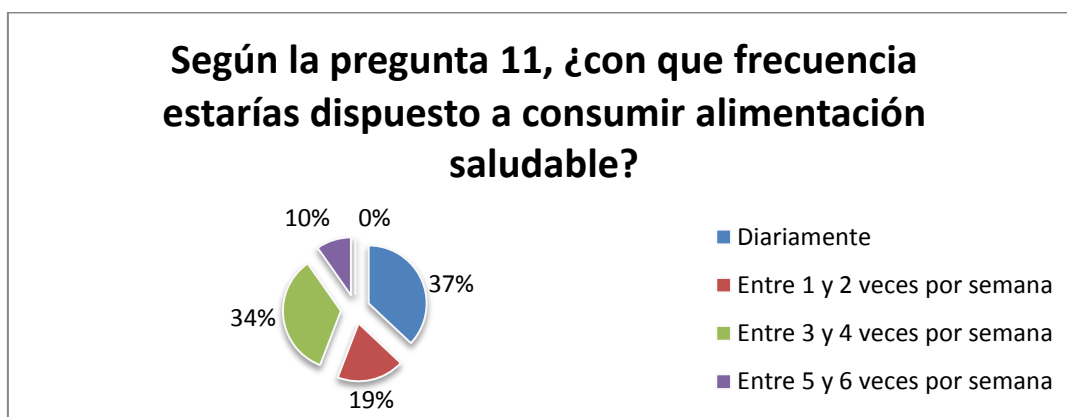
Gráfico 11: Disposición a pagar por un plato en el CAM.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 81% de la población encuestada estaría dispuesto a pagar por una alimentación saludable hasta un valor de 15000 pesos.

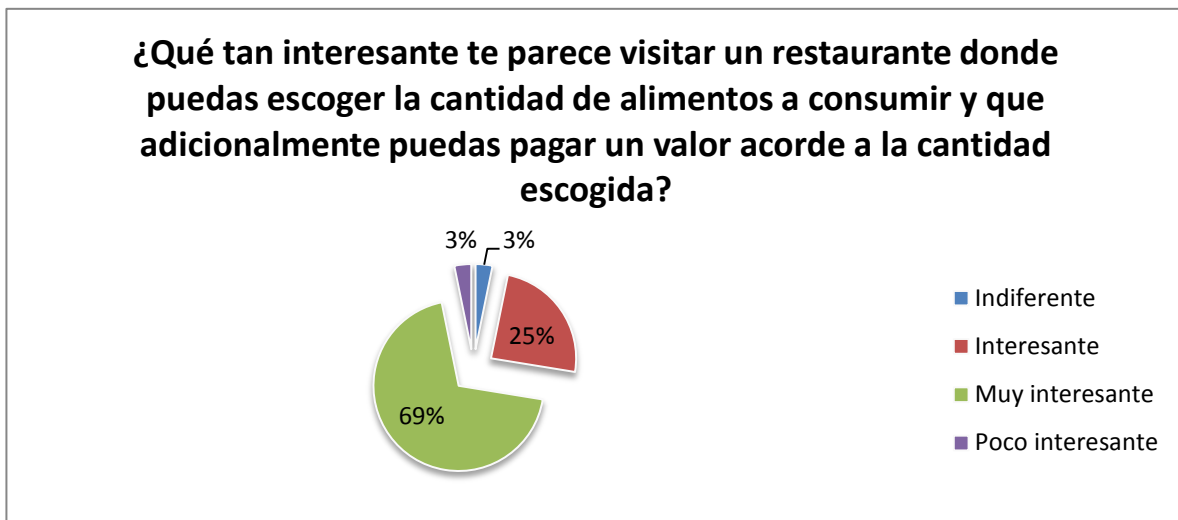
Gráfico 12: Frecuencia para consumir alimentos saludables.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 81% de la población encuestada se alimentaría de manera saludable de manera frecuente

Gráfico 13: Nivel de interés en visitar el CAM.



(AGUIRRE VASQUEZ & ÁLVAREZ VÉLEZ, 2014)

El 94% de la población encuentra interesante o muy interesante visitar un restaurante donde pueda escoger la cantidad de alimentos a consumir y poder pagar un valor acorde a la cantidad escogida.

9.2.3. Oferta

9.2.3.1. *Comportamiento histórico.*

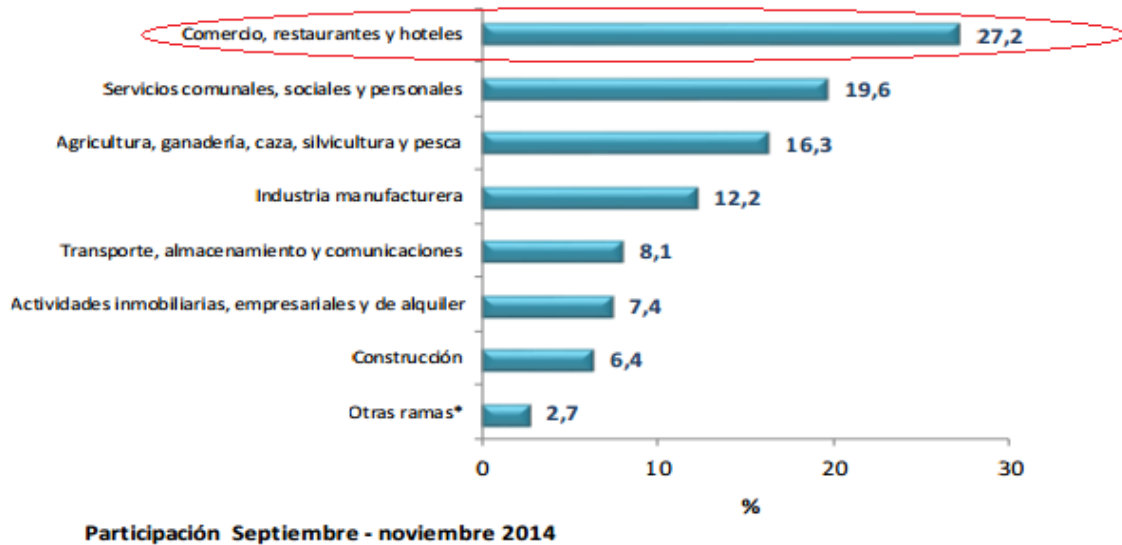
Es importante hacer referencia en primer lugar a la importancia que han adquirido los restaurantes en la economía nacional donde se muestra un significativo crecimiento en su participación de la producción nacional.

A nivel departamental, analizando el PIB de Antioquia, se observa un crecimiento considerable en el campo de Restaurantes y Hoteles, pasando de una participación del 5% en 2003 al 10,3% en solo 7 años. Para el año 2013 la producción en el renglón del Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles creció 0,4% respecto al año anterior, alcanzando un total de 4,34%, es decir que estuvo un poco por encima del promedio de la producción nacional la cual estuvo en 4,26%.

Como se puede ver, este PIB se encuentra combinado con otras actividades, debido a la presentación de estas cuatro actividades económicas dentro de un mismo renglón por parte del Banco de la república, por lo cual no es posible estudiar el comportamiento propio del sector de los restaurantes. No obstante al analizar este renglón de la economía con todos sus componentes, se identifica un ambiente favorable para creación de Restaurantes.

El centro de alimentación a la medida hace parte del comercio, restaurantes y hoteles, el cual es un sector que representa mayor empleo en el país, a continuación se presenta la distribución porcentual de la población ocupada según la rama de actividad.

Gráfico 14: Participación en el empleo por sector económico.



(DANE, 2014)

9.2.3.2. Situación actual: Mercado del competidor.

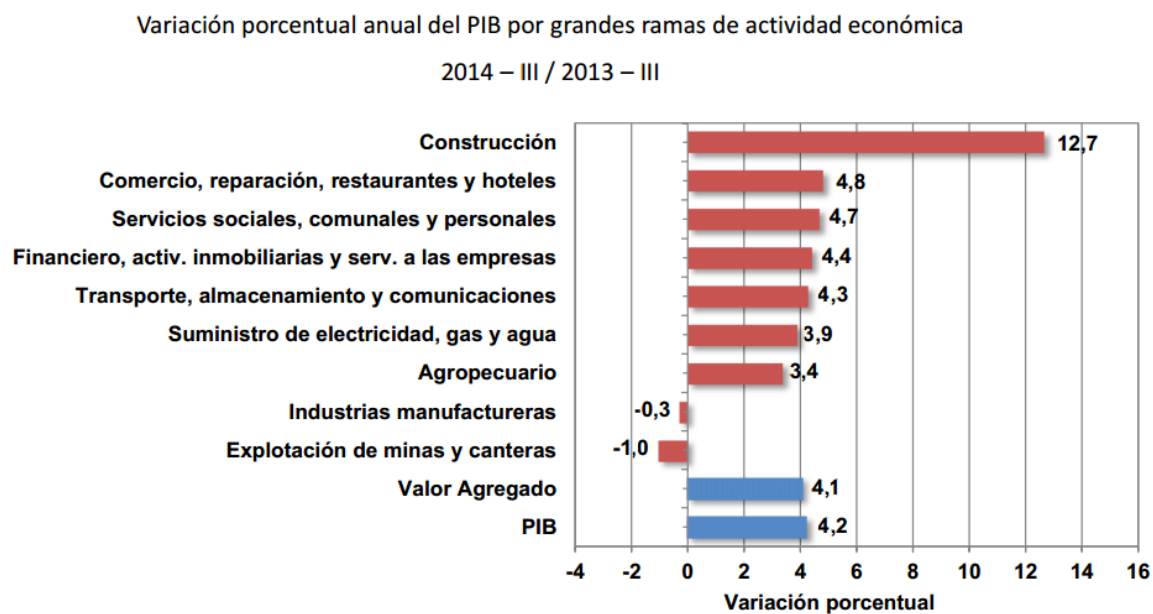
El negocio de la gastronomía en Colombia ha aumentado en un 151,89% En los últimos 10 años según estudio de la revista “La Barra”, la cual también reporta que para el año 2012 las ventas estuvieron alrededor de \$24 billones, el cual representa un crecimiento del 9% respecto al 2011. Estas cifras demuestran los cambios culturales que han tenido los hogares colombianos en los últimos años demandando cada día más servicios de alimentación fuera de sus hogares.

En Antioquia, uno de los sectores cuyo montaje relativamente sencillo es el de los restaurantes, por lo cual no se identifican obstáculos difíciles de superar para entrar en el

mercado, además porque son los que requieren menos capital inicial, sin embargo, es un tipo de negocio que tiene una alta mortalidad ya que la tendencia de duración en el mercado es aproximadamente 3 años y aproximadamente el 50% cierran en el primer año, es por esto que se debe superar las expectativas del mercado ofreciendo un buen producto e implementando una buena infraestructura y servicio, factores diferenciadores del centro de alimentación a la medida el cual cuenta con una exclusividad y es que no será ofrecer el servicio común de menús ejecutivos, si no que ofrecerá menús balanceados a la medida de las necesidades de los clientes pagando solo por lo que se consume, lo cual es un factor diferenciador de lo que a hoy ofrecen los competidores, no es un mercado que ofrezca directamente productos con economía de escala, ésta puede manejarse más con los proveedores a mayor cantidad menor el precio de los insumos, lo que haría bajar el costo del producto y por ende podría bajarse el precio logrando más demanda.

El centro de alimentación a la medida está ubicado en un sector donde la variedad de productos ofrecidos es bastante amplio, pues la gastronomía colombiana es de gran diversidad, esto sumando los tipo de negocios que ofrecen platos tradicionales de diferentes países, sin embargo, el fuerte del producto ofrecido no está posicionado en el mercado, por lo que se tendrá que realizar una campaña contundente y diferenciadora dando a conocer el valor agregado del producto ofrecido.

Gráfico 15: Variación porcentual anual del PIB por actividad económica.



(DANE, 2014)

9.2.3.3. Plantas nacionales, existentes.

El 52% de la distribución del sector gastronómico está compuesto por restaurantes seguido del 21% que corresponde a los hoteles, el resto del porcentaje está distribuido entre café, bares, panaderías, entre otros.

Dicho sector está concentrado en Bogotá con un 58%, seguido de Medellín con un 16% y Cali y pacífico con un 8%.

Al hacer doble clic en el subsector de restaurantes por unidades geográficas, Bogotá es quien lidera la participación con un 30.50%, seguida por Cali con un 12.30% y Medellín con un 10.40%.

9.2.3.4. Análisis de capacidad ociosa, calidades, producción interna.

Para el Centro de Alimentación a la Medida se debe tener en cuenta las temporadas en las cuales la demanda baje ya que puede bajar de la misma forma la producción, sin embargo los costos fijos seguirán siendo los mismos, por lo tanto es necesario generar un plan de mercadeo que pueda proteger los ingresos durante estas fechas.

9.2.3.5. Tasas de crecimiento.

El sector de hotelería y restaurantes ha tenido en los últimos años un crecimiento en el PIB y en la generación de empleo, de igual forma ha aumentado el porcentaje de ingresos de los hogares destinados al consumo de alimentos por fuera del hogar.

Tabla 8: PIB restaurantes y hotelería.

PIB Servicios de hotelería y restaurante. MM de pesos		
Año	Nominal	Real
2000	5.674	7.364
2001	5.974	7.455
2002	6.366	7.534
2003	7.009	8.048
2004	8.175	8.799
2005	9.178	9.178
2006	10.483	9.898
2007	12.510	10.694
2008	13.882	11.128
2009	15.355	11.383
2010	16.912	11.901
2011	18.521	12.423

Tabla 9: Inflación en restaurantes y turismo.

Inflación Turismo					
Año corrido	Turismo	Comidas fuera del hogar	Comidas en restaurantes	Comidas rápidas	Otras comidas fuera del hogar
2010	2,8	5,6	5,96	4,64	3,53
2011	1,04	4,52	4,69	4,22	3,31
Mar-11	-0,43	2,59	2,78	1,81	2
Mar-12	-0,18	2,85	3,09	1,72	2,25

Gráfico 16: Ingresos en restaurantes de la ciudad de Medellín.

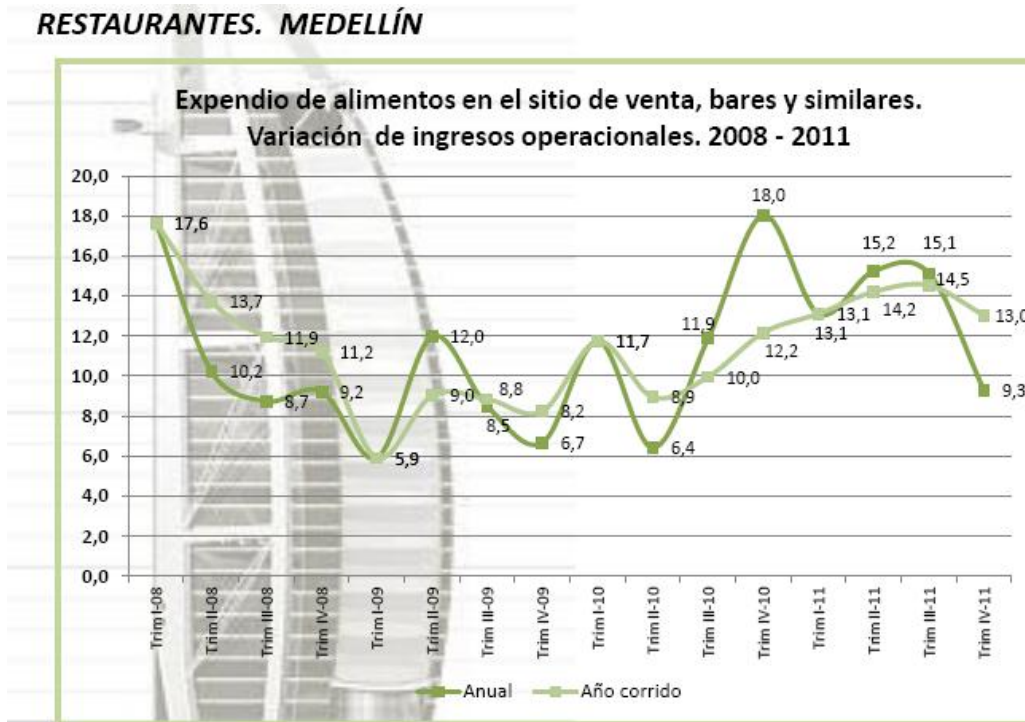


Gráfico 17: Variación de personal que labora en restaurantes.

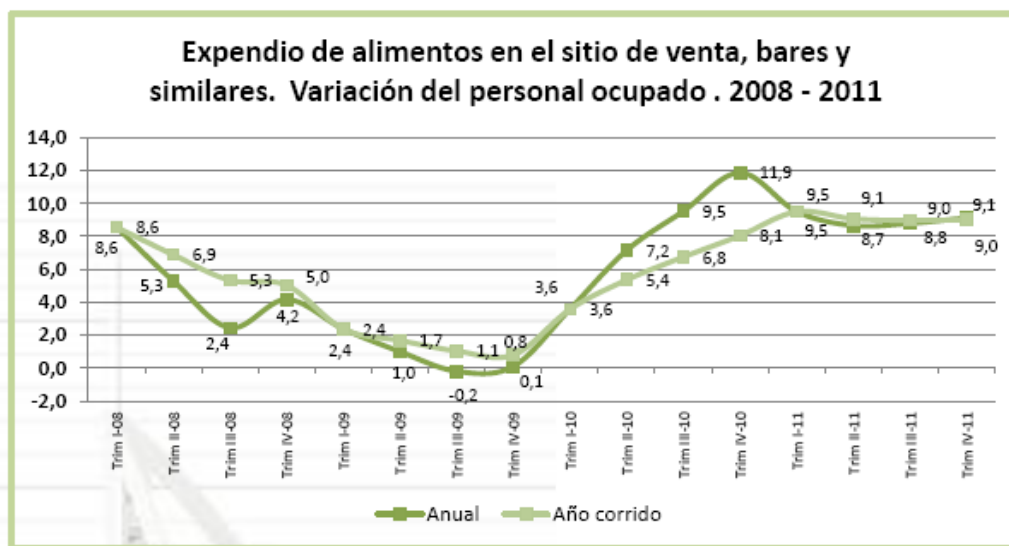
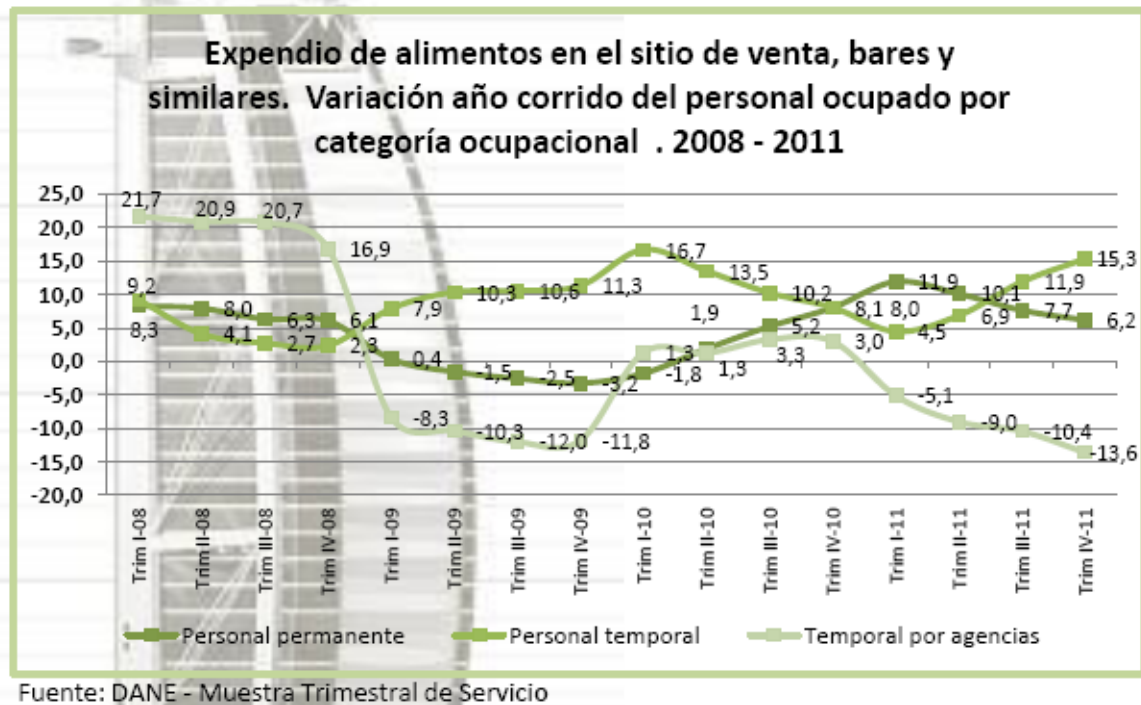


Gráfico 18: Personal vinculado por tipo de contrato.



(DANE, 2015)

9.2.3.6. *Situación futura: Mercado del competidor, Perspectivas sobre plantas nuevas nacionales, Proyección de la oferta (programa de producción).*

El sector de restaurantes está dentro del sector turismo, el cual puede llegar a ser uno de los principales aliados estratégicos del CAM, ya que se podría pensar en un modelo de mercadeo o alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viaje, que abarque los turistas que lleguen a la ciudad de Medellín con alguna necesidad puntual en la alimentación.

Tabla 10: Cantidad de establecimientos en el renglón de turismo.

Número de establecimientos	NACIONAL	ANTIOQUIA
Turismo	21.043	2.742
5511 Alojamiento -.Hotel, hostel, aparta hotel	7196	886
5512 Alojamiento -.Residencias, moteles y amoblados	4294	523
5513 Alojamiento -.Centro vacacional, zona de camping	1369	177
5519 Alojamiento -.Otros tipos de alojamiento	7277	1029
6340 Transp.-Agencias de viajes	907	127

9.2.4. Precio

9.2.4.1. Análisis histórico y actual de precios.

Los precios de menú no han variado mucho en los últimos años, han oscilado entre 8 y 15 mil pesos, este es un factor importante en el centro de alimentación a la medida, pues el usuario podrá armar su plan y pagar solo lo que se consume.

En la mayoría de los establecimientos el cobro se realiza por menú completo teniendo la oportunidad de modificarlo levemente, o por porciones, lo cual sale mucho más costoso, adicional si se pide no incluir una porción en el menú de igual manera se debe pagar, el modelo de cobro por peso es algo innovador que apenas está incursionando en el mercado y que es lo justo para el consumidor.

9.2.4.2. *Elasticidad precio de la demanda y elasticidad precio de la oferta.*

El mercado de los restaurantes es bastante amplio, si lo vemos desde el punto de vista de sustituir la necesidad de alimentarse puede que existan muchas alternativas en la competencia y de fácil acceso, sin embargo siempre dependerá del deseo que tenga el consumidor y la voluntad de cuidar su salud o su imagen, de ahí nace la importancia de definir un buen producto aprovechando la gran diversidad de la cocina colombiana y poder contar con opciones sanas pero atractivas para el consumidor logrando una buena percepción diferenciadora de los competidores basados también en unos servicios complementarios con los cuales no cuenta la competencia.

Precio demanda: Teniendo en cuenta que el Centro de Alimentación a la Medida está ubicado en un sitio donde no hay competencia cercana, lo que puede ocasionar un mayor consumo, si la demanda aumenta, la producción también incrementa y de esta manera aunque los gastos fijos son los mismos, los insumos pueden conseguirse con economía de escala, lo cual permite bajar el precio y volverlo atractivo para la consecución de más clientela.

Precio Oferta: Teniendo en cuenta que el servicio ofrecido por el Centro de Alimentación a la Medida ofrece servicios exclusivos como: alianzas para asesorías nutricionales, expertos para asesorar los usuarios en sus planes alimenticios o restricciones nutricionales, cobro de la alimentación por peso, servicios que no ofrece la competencia de manera integral, se puede incrementar el precio por los servicios exclusivos y adicionales.

9.2.4.3. *Determinación de las principales variables para la definición del precio.*

Factores internos:

- Costos del local donde se prestará el servicio de asesoría y de alimentación.
- Costos de mano de obra o prestación de servicio de los profesionales en salud.
- Costo de los insumos.

Factores externos:

- Demanda: cantidad de personas interesadas en tener asesoría y adquirir el servicio de alimentación.
- Competencia: cantidad de restaurantes que ofrecen menús sanos y a la medida.
- Costos de los impuestos legales.

9.2.4.4. *Proyección de precios.*

En general los menú ofrecidos por restaurantes oscilan entre 10 mil y 20 mil pesos, para realizar la proyección de precios se toma como referencia la encuesta ya que actualmente no hay un lugar que se dedique exclusivamente a ofrecer este tipo de servicios, el 48% de la población encuestada respondió que estaría dispuesta a pagar entre 11 mil y 15 mil pesos, lo cual es un valor un tanto más elevado de los menú que se ofrecen en los establecimientos tradicionales que venden menú de almuerzo, los cuales oscilan entre 8 mil y 12mil.

9.2.5. Plaza

9.2.5.1. *Canales de comercialización y distribución del producto.*

En el servicio del CAM se prestará el servicio en un punto de venta donde los comensales podrán elegir los alimentos a consumir o podrán solicitar asesoría nutricional, por tal motivo no se cuenta con canales de comercialización y distribución.

9.2.5.2. *Descripción de los canales de distribución.*

Al contar con puntos propios no se cuentan con canales de distribución, se pueden conformar alianzas con IPS, Gimnasios, instituciones, empresas de turismo que permitan ampliar el mercado con un plan de referidos hacia el CAM.

9.2.5.3. *Ventajas y desventajas de los canales empleados.*

Ventajas:

Tener un punto propio fijo permite capturar información demográfica de los clientes con el fin de conocer características de los perfiles que visitaran el CAM y poder utilizarla para explorar el mercado en otros puntos de la ciudad o innovar en servicios ACODRES a otro tipo de público.

Desventajas:

Los Costos fijos (arriendo, servicios etc.), si no se cuenta con demanda se puede correr el riesgo de no contar con los suficientes ingresos.

Los tiempos de capacidad instalada ociosa, al tener un punto fijo de atención se pueden presentar horarios de poca demanda lo que puede tener costos por improductividad.

9.2.5.4. *Almacenamiento.*

Insumos: Se realizará en la bodega conservando la temperatura adecuada, conservando la cadena de fríos y clasificando los productos entre perecederos y no perecederos, tener separados los productos próximos a vencer y haciendo uso primero de los insumos con más tiempo en bodega.

Alimentos procesados: Se contará con recipientes amplios y apropiados para cada tipo de alimentos preparados, se hará uso del baño maría que se exhibe con el fin de conservar las temperaturas.

Se deben clasificar y almacenar los deshechos según el numeral 4.1.5 de la norma NTS-USNA009.

9.2.5.5. Transporte: Descripción operativa de la trayectoria de comercialización propia y de la competencia.

No aplica para el proyecto ya que no se transportarán los productos para que lleguen a su consumidor final.

9.2.5.6. Conclusión General del análisis de mercados.

Según las cifras del sector donde está ubicado el negocio de los restaurantes, el montaje de este tipo de negocios es muy viable, ya que se ha mostrado un aumento en el aporte en la economía nacional y en la generación de empleo, lo cual es favorable.

Los resultados de la encuesta demuestran que se tiene un mercado potencial importante para comenzar a cubrirlo con el servicio de alimentación sana, ya que un porcentaje importante vieron esta opción como muy interesante y la mayoría también están dispuestos a acudir a estos servicios.

Por lo anterior se concluye que según las condiciones del mercado es factible realizar el montaje del Centro de Alimentación a la Medida.

9.3. Análisis técnico

9.3.1. Localización

La comuna 10 de Medellín se encuentra ubicada en la parte centro oriental de la ciudad, y dentro de sus características principales se encuentra el ser reconocida como el centro histórico y patrimonial de la ciudad, adicionalmente es el punto donde se fundó la ciudad. Según datos suministrados por la alcaldía de Medellín esta comuna tiene una extensión de 73.563 Km² y allí habitan un total de 85.221 personas, de los cuales el 51,25% son mujeres y el 48,75% restante son hombres, ubicados en un total de 29.914 viviendas distribuidas por estratos de la siguiente manera: No hay habitantes en estrato 1 ni 6, el 7,35% habita en vivienda estrato 2, el 32,86% estrato 3, el 56,31% pertenecen al estrato 4 y el 3,78% corresponden a estrato 5, (Alcaldía de Medellín, 2013).

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, de las personas encuestadas a las que les parece interesante o muy interesante la propuesta se encuentran ubicadas en estratos 3 el 51,25% y 4 el 51,25%. Haciendo un cruce de los datos del párrafo anterior con los de la encuesta se idéntica lo siguiente; si sumamos la cantidad de habitantes estrato 3 y 4 de la comuna 10 se encuentra que el 88,87% del total de habitantes de la comuna, y según la encuesta en estos estratos a un gran porcentaje de personas les interesa el proyecto, lo cual representa un buen nicho de mercado al cual apuntarle con la propuesta contenida en este proyecto si se ubica en esta comuna.

9.3.1.1. *Macro localización.*

Se ha pensado en ubicar el CAM en la ciudad de Medellín por varios aspectos. El primero a considerar es el hecho que en los años recientes Medellín se ha ido posicionando como una ciudad ideal para realizar negocios lo cual ha atraído inversión y muchos visitantes, dinamizando de este modo todos los sectores de la economía, uno de ellos es sin duda los restaurantes. Otro de los aspectos es que la población ha ido entendiendo cada vez más la necesidad de mantener hábitos de vida saludables, y muestra de ello es la explosión de gimnasios y centros de acondicionamiento físico que ha vivido la ciudad en los últimos años. Si bien este es un fenómeno nacional, según un artículo de la revista Portafolio, es en Medellín donde se han concentrado las mayores expectativas debido a que la compañía líder en Colombia ve en la ciudad las mejores oportunidades de posicionarse con la mayor parte del mercado, especialmente ahora que diferentes firmas internacionales tienen la miras puesta para invertir en el país, (Portafolio, 2013).

9.3.1.2. *Micro localización.*

En cuanto a la micro localización, se ha decidido que el mejor punto es una plazoleta de comidas de un centro comercial ubicado en el centro de la ciudad de Medellín.

Luego de haber realizado el estudio de mercados se identificó que un buen punto para ubicar el CAM era donde se encontrara una buena actividad comercial, adicionalmente que confluyeran una buena cantidad de centros educativos, centros de acondicionamiento físico y oficinas, y que adicionalmente se encontraran allí asentados un buen número de

propiedades entre los estratos 2 y 5. Luego de haber analizado la distribución de la población de la ciudad por comunas se encontró que la comuna 10 era la que reunía estos requisitos, y por esta razón es que se decidió por ubicar el CAM en el centro de la ciudad. Un mayor nivel de detalle respecto a la información anterior puede encontrarse en el estudio de Mercados.

Respecto a la ubicación en la plazoleta de comidas de un centro comercial, las razones son varias, en primer lugar es mucho más seguro este punto que ubicarlo en un local por fuera del centro comercial, pues se conoce desafortunadamente que los índices de robo y extorsión en Medellín van en aumento y que la comuna 10 es una de las más afectadas por estos delitos, (SÁNCHEZ, 2014).

Por otra parte el mismo centro comercial sería el encargado de disponer del espacio y dotación de mesas y sillas para que los Clientes puedan disfrutar de sus alimentos, así como de proveer baños, aseo, seguridad, iluminación, y otros beneficios que si bien estarán incluidos dentro de la cuota de administración, no serán actividades adicionales de las que se tenga que hacer cargo directamente el CAM para contratarlas.

Otro aspecto a considerar es que estas plazoletas de comidas de estos sitios se convierten en una excelente vitrina, pues muchas personas que no han oído nada acerca del CAM acuden a estos puntos diariamente, y cuando lo vean seguramente van a querer probar y conocerlo, lo cual también genera beneficios en cuanto al tema de publicidad.

9.3.1.3. *Métodos de evaluación.*

En la comuna 10 Medellín existen varios centros comerciales a los cuales acuden en masa personas que pueden ser parte del público objetivo y que cuentan con plazoletas de comidas, dentro de los más destacados se encuentran los centros comerciales de Sandiego, Camino Real, Hollywood y Club Unión, también hay múltiples pasajes comerciales sin embargo estos no han sido considerados por ahora debido a que en el trabajo de campo realizado por los desarrolladores de esta propuesta no se observó un volumen de clientes potenciales similar al de dichos centros comerciales.

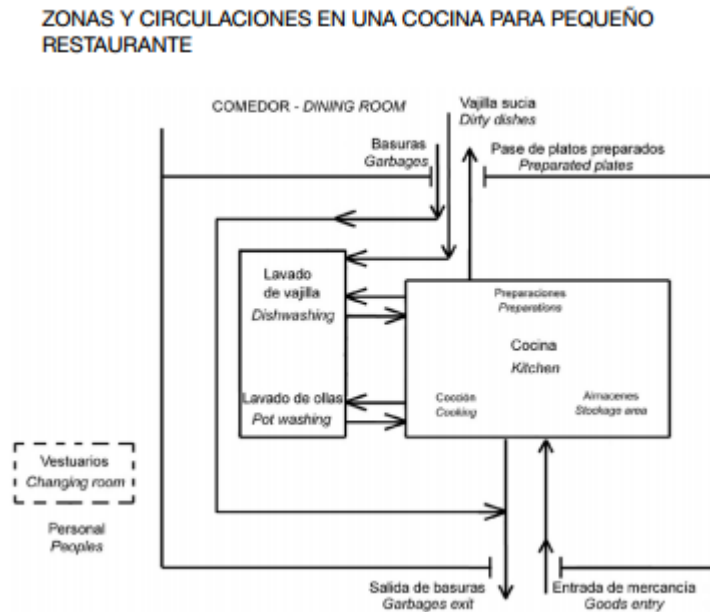
Debido a la ubicación elegida se tendrán muchos competidores en el mismo sitio, los cuales podrán ser restaurantes de comida tradicional, rápida o de otras tendencias. Esto facilitará la evaluación de la acogida que el CAM tenga frente a otros tipos de restaurantes.

9.3.2. Tamaño

De acuerdo con un artículo publicado en febrero de 2014 por Fagor Industrial (Fagor Industrial, 2014), que es una empresa multinacional que en 1960 comenzó a comercializar implementos para cocinas industriales, y para 1997 inauguró su primera planta de fabricación de dichos implementos, es posible mediante unos sencillos cálculos a través del uso de factores estimar el espacio necesario para la instalación de una cocina para un pequeño restaurante.

La siguiente figura muestra la distribución que puede darse a una cocina de un pequeño restaurante:

Figura 4: Distribución de la cocina.



(Fagor Industrial, 2014)

Es importante aclarar que dentro del tamaño óptimo no se estimará un espacio para mesas y baños, debido a que estos espacios serán administrados directamente por el centro comercial donde se ubique el CAM. Los datos contenidos en el siguiente cuadro permiten realizar la estimación del área requerida para la cocina por comensal, el cual será estimado en 60 al día.

Tabla 11: Tabla para cálculo de área requerida para la cocina.

ZONAS DE COCINA	COCINA PEQUEÑO RESTAURANTE mts ² /comensal
Recepción de género	0,05
Almacén de embalajes vacíos	0,01
Basuras / Desperdicios	0,01
Oficina del Jefe de Almacén	0,00
Suministros / Aprovechamiento	0,07
Antecámaras - Armarios fríos	-
Cámara frigorífica para la carne (Armarios fríos)	-
Cámara frigorífica para productos lácteos (Armarios fríos)	-
Cámara frigorífica para verdura y frutas (Armarios fríos)	-
Congelador y cámaras para pescado (Armarios fríos)	-
Otras cámaras frigoríficas	-
Almacenamiento de género refrigerado	0,10
Almacén de productos secos/ Alimentos	0,10
Almacén de verduras -	0,09
Consumo diario	0,05
Almacenamiento de género sin refrigerar	0,15
Preparación de verdura	0,06
Preparación de carnes y pescado	0,10
Cocina caliente	0,30
Cocina fría	0,16
Pastelería	0,08
Plonge	0,05
Oficina del Jefe de Cocina	0,04
Equipo de cocción	0,67
Lavado de vajilla	0,15
Entrega/Mostrador Camareros	0,07
TOTAL	1,21

(Fagor Industrial, 2014)

De acuerdo con lo anterior el área total requerida para la cocina del CAM son:

$$1,21(\text{mts}^2/\text{comensal}) \times 60 \text{ comensales} = 72,6 \text{ mts}^2 .$$

Adicionalmente se requiere calcular el espacio requerido para la zona de barras donde se servirán los platos:

$$0,24 \text{ (mts}^2\text{/comensal)} \times 60 \text{ comensales} = 14,4 \text{ mts}^2$$

En total el área requerida para el CAM debe ser de 87 mts².

9.3.2.1. *Tamaño y mercado.*

Para determinar el tiempo de atención se tiene los siguientes datos; se usará una sola línea de atención. En cuanto a la disciplina en la línea se determina que se atenderán en orden de llegada, es decir, primero en llegar primero en salir. Respecto al tipo de servidores se decide por servidores en paralelo, es decir que si en la línea hay dos o más personas sirviendo, una vez uno de los servidores comienza a atender a un Cliente continuará hasta que este salga de la línea de atención, (Instituto Tecnológico de Cerro Azul, 2011).

Adicionalmente, de acuerdo con el estilo de atención elegida para el CAM, en las horas pico ya los alimentos estarán preparados, por lo tanto el tiempo de atención no considera tiempo de cocción de alimentos, únicamente el tiempo que el Cliente pasa por la barra de alimentos preparados, realiza su elección, le es servido y realiza el pago.

Mediante observación de restaurantes ubicados en plazoletas de comidas en el centro de la ciudad que operan bajo este mismo estilo se puede obtener una idea de la cantidad de clientes y el tiempo de atención esperado para el CAM. El número de personas a atender diariamente en horas del medio día se estima que será lo mínimo para lo cual se está

haciendo la estructura del proyecto es decir 60 comensales, los cuales serían atendidos de manera individual en un tiempo promedio de 5 minutos.

Dentro del tiempo de atención se tiene considerado que no solo es servir un menú si no asesorar al Cliente en cuanto a sus necesidades diarias en su dieta, lo que hace que el tiempo de atención sea mayor que en un autoservicio corriente.

9.3.2.2. *Tamaño y tecnología.*

Dentro de las principales recomendaciones para el montaje de cocinas industriales en espacios reducidos, se sugiere un bloque de cocción mural y que se encuentre integrado con el horno mixto de manera que puedan usar la misma campana de extracción, de este modo se ahorra mucho espacio.

De acuerdo con los equipos necesarios para la cocina del CAM se encuentran los siguientes:

- Estufa con cuatro quemadores.
- Plancha de asado (fry-top).
- Cocina de dos fuegos (o cocedor de pasta).
- Freidora.
- Baño María.
- Sartén basculante o volcable.

- Horno mixto.
- Campana extractora.
- Equipos de refrigeración.
- Mesa de trabajo.
- Estanterías para almacenamiento de alimentos no refrigerados.
- Estanterías para almacenamiento de utensilios de cocina.
- Lavadero industrial (vajillas, ollas e implementos de cocina).
- Baño maría exhibidor con vidrio curvo.
- Barra de ensaladas refrigerado.
- Dispensadores de bebidas calientes y frías.
- Módulo neutro (Donde se pueda instalar la báscula y caja).
- Licuadora industrial.
- Batidora industrial.

(Trinox)

9.3.2.3. *Tamaño y microlocalización.*

En puntos anteriores ya se ha explicado más detalladamente que la ubicación elegida la cual será en una zona de comidas de un centro comercial en la comuna 10 de Medellín, y las razones por las cuales se ha elegido esta ubicación.

9.3.2.4. *Tamaño e inversiones.*

De acuerdo con imagen que se encuentra en el punto 9.3.2.1 donde se muestra la distribución de local que se estima es la más óptima, adicionalmente considerando que lo más probable es que el local elegido tenga forma rectangular y que el área requerida es de 87 mts², entonces las dimensiones del local pudieran ser algo cercano a 8,7 mts de ancho por 10 mts de largo.

Adicionalmente se deberían construir dos muros divisores, uno que separe la zona a la vista de los clientes donde se sirven los alimentos, del resto del local y otro que al interior que divida la cocina del cuarto de basuras, administración, bodega y de la zona donde los empleados podrán cambiarse. Adicionalmente en el muro que divide la zona de atención de los clientes de la cocina debe haber una especie de ventana por donde se puedan intercambiar bandejas vacías y llenas, adicionalmente platos sucios y limpios, lo cual le restará una superficie de 3mts² al total de los materiales requeridos para este trabajo de adecuación.

Estos muros se estiman en un área total de 60 mts². Por otra parte se decidió que el material de dichos muros divisores fuera en drywall el cual tiene un costo total por metro

cuadrado de \$13.413 considerando todos los materiales necesarios para su instalación. También se estimó que para toda la superficie comprendida por los muros, se requieren 5 galones de pintura de alta lavabilidad para el acabado final la cual tiene un costo de \$265.000.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, a continuación se muestra el costo total de las adecuaciones del local:

Drywall 60mts ² x \$13.413 =	\$804.750
Pintura de alta lavabilidad =	\$265.000
TOTAL DE ADECUACIONES =	\$1'069.750

9.3.3. Ingeniería del proyecto

9.3.3.1. Descripción técnica del producto o servicio.

Existen múltiples recomendaciones respecto a lo que debe contener una dieta balanceada, y en cuanto a los tipos de alimentos que se deben consumir en una dieta específica y cuáles no. No obstante, luego de revisar diferentes opciones se puede ir dilucidando ciertas recomendaciones que se van presentando de manera reiterativa, y a continuación se presenta el menú elegido para el CAM que se encuentra basado en la información previa ya mencionada y en una de las recomendaciones de la Nutricionista Diana Cardona para un tipo de dieta específica baja en azúcar y grasas.

Los platos que se servirán en el CAM estarán conformados de la siguiente manera:

- Un alimento del grupo de las harinas.
- Un alimento del grupo de las proteínas.
- Porción de ensalada. aderezada de aceite de oliva o vinagreta baja en grasas. Frutos secos.
- Jugo natural sin azúcar (habitualmente se recomiendan en agua, pero algunas veces se pudieran ofrecer algunos en leche).

Alimentos del grupo de las harinas: Tener en cuenta que pueden hacerse combinaciones entre diferentes alimentos de cada grupo siempre y cuando se conserven las proporciones recomendadas.

- Un cucharón pequeño de sopa o leguminosas.
- Medio pocillo de pastas cocidas sin salsas.
- 5 cucharadas de maíz tierno.
- 4 cucharadas de arroz.
- ½ plátano asado o cocido.
- 1 papa pequeña al vapor o 3 papas criollas cocidas.
- 1 porción pequeña de yuca.

Alimentos del grupo de las proteínas: Este grupo de alimentos puede consumirse asado, cocido o guisado con vegetales y aderezados con una cucharada de salsa de soya, o similares.

- 125 gr de carne de res, cerdo, ternera o pavo.
- 120 gr de atún en agua.
- Dos presas de pollo sin piel.
- Un filete de pescado.
- Un filete de pollo o pavo.

Alimentos del grupo de las verduras: este grupo de alimentos pueden consumirse con un poco de sal y aderezadas con aceite de oliva, vinagreta light, vinagre o limón.

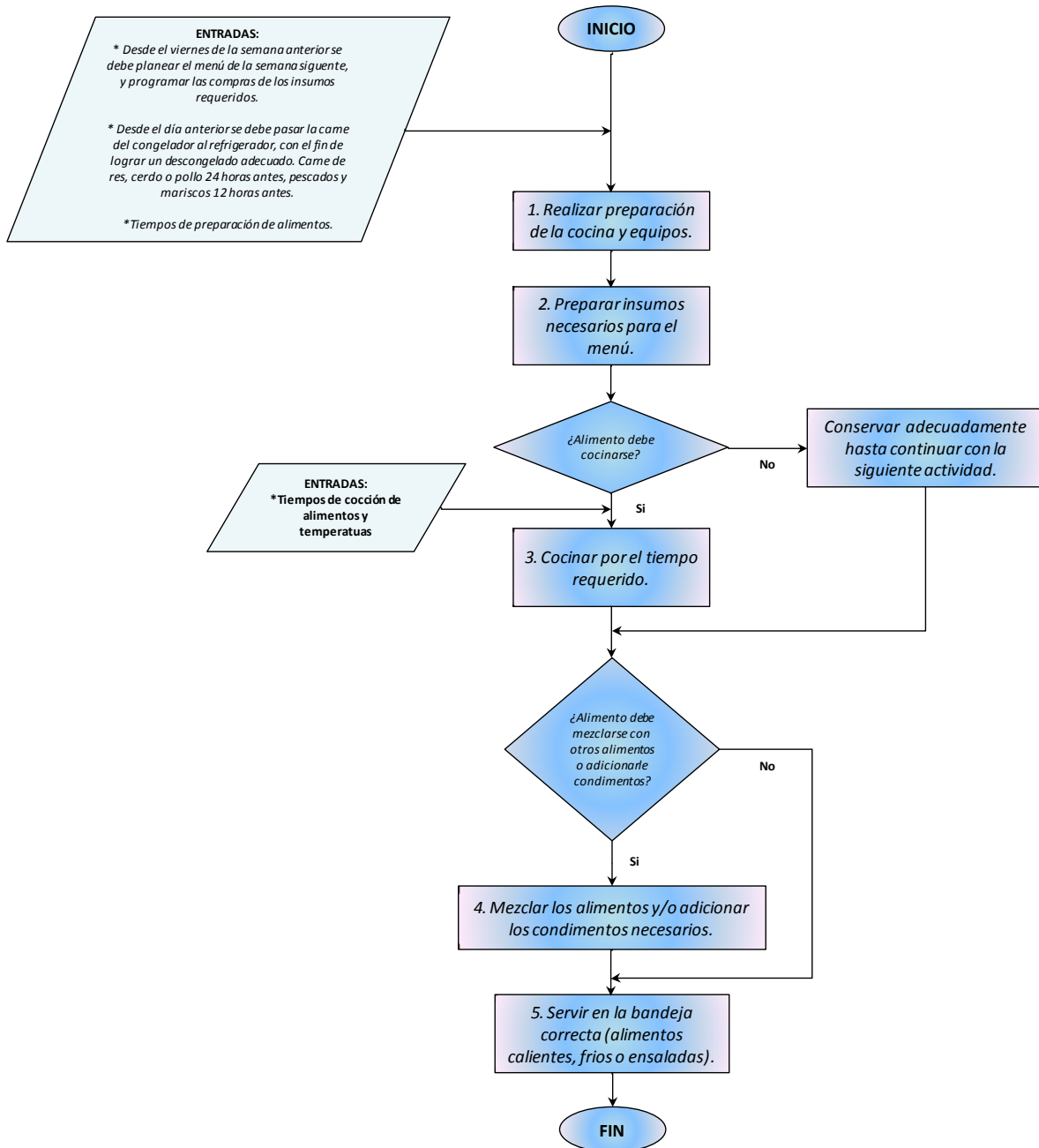
Adicionalmente es muy importante saber que a las personas que desean o necesitan restringir el consumo de azúcar no se les recomienda el consumo de remolacha, zanahoria cocida, y para el caso de una dieta baja en grasas se debe evitar el consumo de aceitunas o aguacate.

Dentro de las verduras que pueden ofrecerse dentro del menú se encuentran zanahoria cruda, habichuelas, jengibre, acelgas, ají, chile, berenjena, berros, brócoli, coliflor, col, cidra, cilantro, cebolla, espinacas, champiñones, lechuga, palmitos, pepino, perejil, pimentón, rábano, repollo, tomate, cidra.

9.3.3.2. Identificación y selección del proceso de producción.

A continuación se muestra el flujo del proceso de la preparación de los alimentos.

Figura 5: Diagrama de flujo para preparación de alimentos.



9.3.3.3. *Inversiones en maquinaria y equipo.*

Tabla 12: Inventario de equipos necesarios y costos.

	EQUIPO	VALOR
1	Estufa con cuatro quemadores	\$ 3.600.000
2	Plancha de asado con gratinador	\$ 1.200.000
4	Freidora	\$ 3.300.000
5	Baño María	\$ 2.300.000
7	Horno mixto	\$ 18.900.000
8	Campana extractora	\$ 2.500.000
9	Equipos de refrigeración	\$ 6.800.000
10	Equipos de congelación	\$ 8.500.000
11	Mesa de trabajo	\$ 2.700.000
12	Estanterías para almacenamiento de alimentos no refrigerados	\$ 2.500.000
13	Estanterías para almacenamiento de utensilios de cocina	\$ 2.500.000
14	Lavadero industrial (vajillas, ollas e implementos de cocina)	\$ 2.700.000
15	Módulo de exhibición caliente (Baño maría exhibidor) 5 recip.	\$ 8.900.000
16	Módulo de exhibición caliente (Baño maría exhibidor) 3 recip.	\$ 5.600.000
17	Barra de ensaladas refrigerado	\$ 5.500.000
18	Balanza de trabajo	\$ 435.000
19	Dispensadores de bebidas frías con agitador 4 puestos	\$ 3.960.000
22	Módulo neutro (Donde se pueda instalar la báscula y caja)	\$ 2.900.000
23	Licuada industrial	\$ 1.750.000
24	Licuada de inmersión	\$ 890.000
28	Calderos acero inoxidable de diferentes tamaños	\$ 2.500.000
29	Recipientes para alimentos * 20 diferentes tamaños	\$ 2.300.000
	TOTAL	\$ 92.235.000

9.3.3.4. *Descripción de insumos.*

Los insumos elegidos para el CAM serán de tipo orgánico, para la preparación de cada uno de los platos se utilizarán los siguientes ingredientes dentro del grupo de vitaminas y

minerales: Acelgas, Berenjena, Brócoli, Cebolla, Champiñones, Cidra, Cilantro, Coliflor, Espinacas, Habichuelas, Gengibre, Llechuga, Palmitos, Pepino, Perejil, Pimentón, Repollo, Tomate, Zanahoria.

Dentro del grupo de las proteínas se utilizarán Carne res de cerdo, res, pollo, pavo y pescado; y dentro de los energéticos (Carbohidratos) se utilizarán como insumos los siguientes alimentos: Pastas, Leguminosas, Papa, Plátano, Yuca, Maíz tierno, Arroz.

Otro de los insumos que se deben considerar es el aceite que para el caso del CAM se usará principalmente el de Canola pero también es posible usar el de Girasol. Contrario a lo que muchas personas piensan, no debe evitarse, por el contrario consumido en las cantidades adecuadas es necesario para el organismo, y realiza grandes aportes a la salud.

Este insumo se requiere como aderezo para ensaladas, para la preparación de algunos alimentos fritos, pero se debe garantizar que dicho proceso se realice con aceites de calidad. Según un artículo escrito por la Nutricionista Daniela Silva (Silva), Dentro de los aceites mas recomendados para este tipo de proceso se encuentran los aceites derivados del girasol y de canola debido a que son aceites muy resistentes al calor y conservan sus propiedades a temperaturas inferiores de los 238°C, no obstante se deben tener algunos cuidados en cuanto a nunca calentarlos por encima de esta temperatura debido a que esto genera toxinas nocivas para el organismo. En cuanto al aceite de oliva se recomienda su consumo de forma cruda o para la cocción pero a temperaturas inferiores a 190°C, por lo tanto es ideal para ensaladas, o si se va a calentar que sea solo para saltear. Cualquiera de estos aceites aporta 45 calorías por cucharadita.

La sal es otro insumo indispensable, el cual debe ser proporcionado en cantidades bien medidas, y se debe tener especial cuidado con aquellas personas que por problemas de hipertensión arterial deben evitar su consumo. En la actualidad se puede encontrar en el mercado una diversidad de sal aptas para el consumo humano, las cuales brindan características distintas al organismo y a los alimentos que con ellas se preparan. Para el CAM se ha decidido usar la sal hipo-sódica, la cual contiene hasta un 66% menos de sodio, (GARTZIA, 2014); esta característica es importante debido a que uno de los tipos de clientes que se espera que lo visiten son precisamente hipertensos, o aquellas personas que por herencia quieren tomar acciones para evitar padecer esta silenciosa enfermedad.

Respecto a otros condimentos o especias, algunos se podrán usar frescos mientras que otros solo se consiguen en el mercado en estado seco, estos serán usados acorde con la preparación que se vaya a realizar, siempre usándolos con moderación con el fin de dar realce a los platos pero sin que se sientan demasiado condimentados. Para las ensaladas es muy necesario el uso de aderezos y vinagretas, en su mayoría estas serán preparadas directamente en el CAM con ingredientes adecuados.

9.3.3.5. *Distribución espacial.*

Figura 6: Distribución espacial de la cocina.

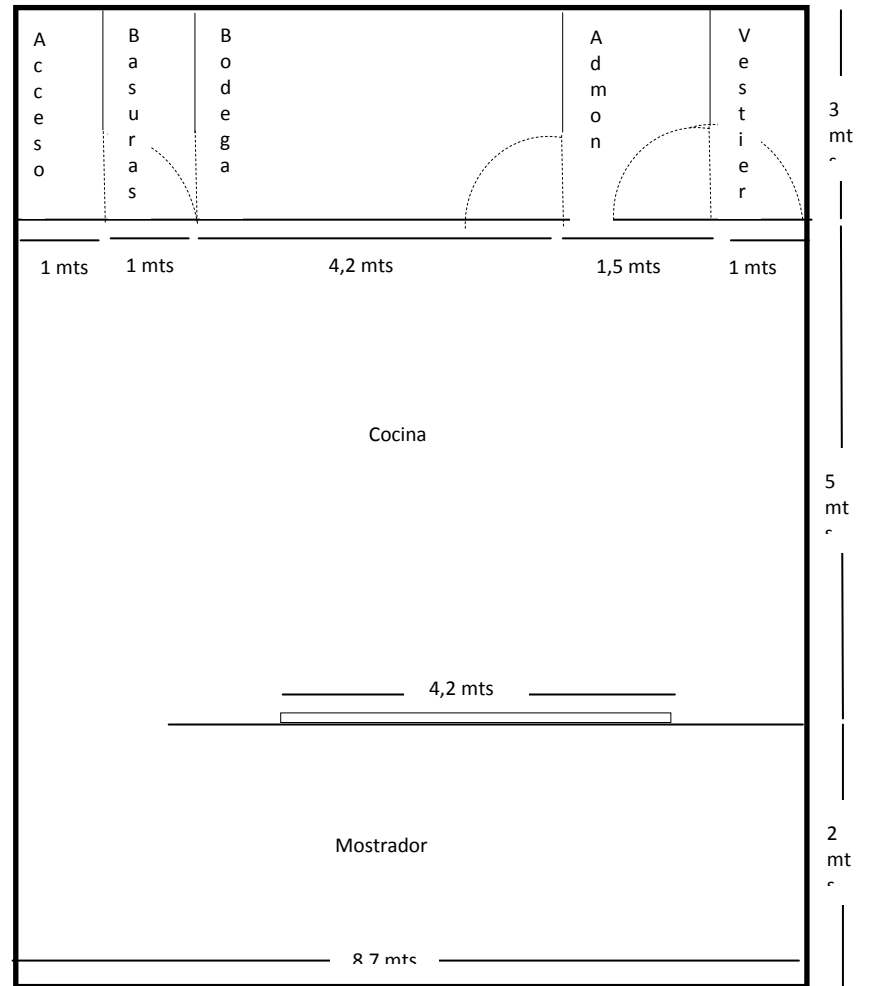


Figura 7: Distribución espacial de puesto de atención.



9.3.3.6. Distribución Interna

Figura 8: Distribución interna del local.



9.3.3.7. Determinación de mano de obra necesaria

Para poner en marcha el CAM se requiere el servicio de las siguientes personas:

- Un administrador.

- Un cocinero.
- Un auxiliar de cocina.
- Un asesor nutricional.

9.3.4. Aspectos legales

9.3.4.1. *Tipos de Sociedades*

En Colombia es legal conformar sociedades entre personas naturales o jurídicas con el fin de llevar a cabo alguna actividad comercial.

Dentro de los tipos de sociedades se encuentran las de Personas, las de Capitales y otro tipo son las Sociedades Mixtas y en esta categoría se encuentran la Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.) y la Sociedad Anónima Simplificada (SAS), las cuales serán consideradas para este trabajo.

La sociedad Limitada cuenta dentro de sus características que sus socios responden limitadamente por el valor de su aporte, protegiendo de este modo el patrimonio de cada uno de los socios, adicionalmente los socios se conocen entre sí y se puede controlar el ingreso de nuevos integrantes a la sociedad. Por otra parte brinda gran flexibilidad en cuanto al número de los socios lo cual es importante al finalizar la etapa de estudio financiero, debido a que en caso de no optar por financiación con bancos si no por capitalización de socios este esquema se adapta fácilmente. La sociedad de Responsabilidad Limitada puede ser conformada entre 2 socios como mínimo y 25 como máximo, la

administración de la misma recae sobre los socios, y ellos podrán determinar si la delegan en uno o algunos de los socios, o si la delegan a un tercero.

Desde la conformación de la sociedad se definirá si todos los socios aportan el mismo capital o las proporciones en las que se dividirá, a continuación se asigna una cantidad de cuotas a cada socio y las decisiones se tomarán con la mitad mas uno de los socios según la cantidad de cuotas que estos representen, mientras que las reformas estatutarias deben ser aprobadas con un número plural de Socios, que represente como mínimo el 70% de las cuotas en que se encuentre dividido el capital, salvo que en los estatutos se haya determinado un porcentaje mayor.

(Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá)

Por otra parte, respecto a las Sociedades Anónimas Simplificadas se sabe que surgen a raíz de la ley 1258 de 2008 donde se decreta que en adelante no se podrán constituir sociedades Unipersonales, y otorgan a dichas sociedades un plazo para que se migren a esta nueva figura comercial. En la actualidad es la sociedad más sencilla y económica de constituir y por este motivo actualmente muchas sociedades se constituyen bajo esta figura.

Una de las principales características es que el patrimonio personal de los socios está protegido debido a que cada uno responde hasta por el monto aportado, y no hay una restricción en cuanto al número mínimo de socios, es decir que puede ser constituida por una sola persona, la cual puede ser natural o jurídica. Se debe tener en cuenta que las acciones emitidas por esta sociedad no podrán ser negociadas en bolsa, tampoco está obligada a tener junta directiva, y su representante legal será quien asumirá las

responsabilidades de administrar y representar a la sociedad en caso de decidir que no haya junta directiva.

Luego de realizar el análisis de los esquemas de asociación Ltda y SAS se decide por su simplicidad en la constitución, manejo y costo, elegir para el CAM el esquema de asociación de la SAS, (SANPER, 2013).

9.3.4.2. Requisitos legales.

A continuación se mencionan los requisitos para la constitución de la Empresa, los cuales deben cumplirse en su totalidad con el fin de garantizar que el servicio se prestará bajo el marco legal.

Tabla 13: Requisitos para constitución de empresas.

No	Pasos	Detalle
1	Definir el tipo de persona que se va a constituir	Conocer las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresas, dependiendo si se trata de una persona natural o jurídica
2	Consultar si el nombre que va a utilizar para la empresa ha sido registrado	Revisar el nombre para la nueva empresa, se hace a nivel nacional, gracias al Registro Único Empresarial (RUE)
3	Consultar si la marca esta disponible en la superintendencia de Industria y Comercio	1. Identificar los productos o servicios que se desean proteger con la marca, de acuerdo con la clasificación NIZA; 2. Verificar que la superintendencia de Industria y Comercio no se encuentra registrada o en trámite un marca parecida o similar mediante la consulta de antecedentes marcarios o figurativos; 3. Tener en cuenta para la verificación de la marca la configuración NIZA; 4. Una vez esta seguro diligencie el formulario (petitorio) que existe para ello
4	Consultar la actividad económica que se va a realizar	H552100. Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes
5	Consultar el uso del suelo	Verificar en la secretaría de planeación de cada ciudad si la actividad que se va a iniciar puede desarrollarse en el lugar previsto para su funcionamiento
6	Realizar inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)	En la página web de la DIAN
7	Elaborar el documento de constitución	Escritura pública de constitución de empresa (solo para persona jurídica) o documento privado (art. 22 Ley 1014 de 2006)
8	Diligenciar formulario de Registro Único Empresarial	Disponible en la cámara de Comercio de la ciudad
9	Presentar la solicitud de matrícula mercantil	En la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde van a tener su domicilio
10	Pagar derechos de autor y conexos en Sayco y Acimpro	Los propietarios de establecimientos que en forma permanente u ocasional comuniquen la música para sus clientes, en forma directa o indirecta, deben pagar derechos de autor. Este pago se realiza anualmente.
11	Solicitar concepto técnico del cuerpo oficial de bomberos	Si al momento de la solicitud la evaluación de bomberos determina que el establecimiento es de bajo riesgo, se hace una capacitación de normas en seguridad industrial y se entrega un formulario de "auto-revisión". Si la clasificaciones de moderado o alto riesgo se le asigna una visita de campo al negocio para obtener el concepto respectivo.
12	Solicitar concepto sanitario	El concepto sanitario es gratuito y tiene vigencia anual. El concepto de la visita según las condiciones de su establecimiento será favorable, pendiente o desfavorable
13	Hacer curso de manipulación de alimentos	Revisar la regulación de cada ciudad

(Finanzas personales)

9.3.5. Aspectos administrativos

9.3.5.1. Vinculación.

Uno de los factores más importantes en las empresas es el recurso humano, en el cual se debe tener especial cuidado a la hora de seleccionarlo, para la vinculación del personal se debe realizar un análisis de ocupación, ya que por el tipo de servicio, la demanda aumenta en algunos intervalos de tiempo durante el día, es por esto que la jornada laboral debe calcularse de acuerdo a éste.

Dicho personal debe cumplir con los conocimientos técnicos, habilidades mínimas definidas para el cargo, estudios académicos, adicional deben tener una buena presentación personal y actitud positiva.

El proceso para la vinculación contiene:

- Recolección de hojas de vida.
- Preselección de hojas de vida.
- Entrevista grupal con los candidatos.
- Prueba técnica con los seleccionados de la entrevista grupal.
- Prueba Psicotécnica.

- Entrevista individual con psicóloga y jefe inmediato.
- Verificación de referencias.
- Exámenes médicos.
- Firma de contrato.

Para cada uno de los cargos es necesario definir la escala salarial acorde a las responsabilidades y a las ofertas del mercado.

La selección y vinculación del personal es uno de los aspectos más importantes de cualquier empresa, en el mercado ya existen empresas especialistas en dicha labor, es por esto que el CAM vinculará el personal mediante una empresa prestadora de dicho servicio.

9.3.5.2. Reclutamiento.

Una vez se tengan definidos los perfiles del cargo y la cantidad de personas, se procederá a realizar la solicitud oficial mediante contrato con la empresa prestadora del servicio, quien a su vez debe lanzar convocatoria por los medios que tengan (bolsas de empleo o instituciones educativas) con el fin de tener suficientes candidatos para iniciar el proceso de selección.

Para realizar el proceso de selección se tiene la empresa Futesa Servicio Temporal, como una de las más opcionadas ya que cuenta con más de 36 años de experiencia en el

mercado del empleo temporal y cuenta con una clara orientación a la satisfacción de las necesidades de las compañías usuarias, garantizando al empleado en misión, el cumplimiento de las obligaciones contractuales, sus derechos en cuanto al marco de la legislación Colombiana y al Código Laboral del Trabajo. (Frutesa Servicio Temporal)

9.3.5.3. Selección.

El proceso de selección se realizará outsourcing a través de Futesa, quien es la compañía que se convertirá en socio estratégico para entender las necesidades del personal requerido para el CAM, su objetivo principal será encontrar el personal idóneo que cumpla con las condiciones requeridas por la empresa. Futesa cuenta con los siguientes beneficios:

- Ahorro del tiempo en la consecución del talento humano necesario, en ocasiones temporales, permitiéndole concentrarse en sus actividades productivas.
- Se evitan pagos de indemnizaciones por despidos injustificados.
- Se dispone de la fuerza laboral necesaria para reemplazos de personal por vacaciones, licencias, incapacidades y atender incrementos inesperados en producción o ventas. (Frutesa Servicio Temporal)

9.3.5.4. *Tipo de contrato.*

Los empleados en misión son vinculados a través de Futesa S.A. por medio de un contrato por obra o labor, en donde se les garantiza:

- Estabilidad laboral a medida que demuestre responsabilidad, honestidad y logro de los objetivos para los cuales fue contratado.
- Su salario.
- Su seguridad social integral.
- Sus prestaciones sociales a las que tiene derecho por Ley. Para ello en FUTESA S.A. cuentan con una póliza de seguro depositada en el Ministerio de Protección Social a favor de los trabajadores por MIL CIEN (1.100) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).
- Acceso a todos los servicios y beneficios de la caja de compensación COMFAMA.
- Convenios en Beneficios para los Empleados en Misión deducibles por nómina con:
 - Comfama.
 - Óptica Sabaneta.
 - Coocrédito.
 - Cotrafa.

- Funeraria Prever, \$1.750 por afiliado.
- Tortas y Tortas.
- Full hogar.
- Banco Pichincha.

(Frutesa Servicio Temporal)

9.3.5.5. *Inducción.*

La capacitación es un proceso continuo, el cual comienza desde que el personal llega nuevo a desempeñarse en su labor y debe realizarse con frecuencia para garantizar la calidad y productividad.

Garantizar el aprendizaje de nuevos conocimientos y ayudar a mantener los ya adquiridos puede llevar la empresa a ser muy exitosa, adicional ayuda a que los empleados se desarrollen más a nivel personal y profesional lo cual genera más sentido de pertenencia y entusiasmo por cumplir su labor a cabalidad.

El programa de inducción debe incluir capacitación en conocimientos técnicos, capacitación en desarrollo de habilidades mínimas para el cargo y capacitación en la actitud hacia clientes y compañeros.

El CAM debe contar con el siguiente plan de inducción:

- Inducción corporativa (Misión, visión, valores, competencias, planeación estratégica, etc.).
- Inducción para la atención de clientes, la cual debe tener como mínimo lo siguiente.

Tabla 14: Comportamiento del personal Vs necesidad del Cliente.

Necesidad del cliente	Comportamiento del personal
Que lo entiendan	Escuchar con atención sus palabras y estar alerta no sólo a la comunicación verbal sino también a la no verbal.
Que lo atiendan exclusivamente	Evitar interrupciones. No hacer otras cosas. Si alguien nos llama, nos disculpamos por no poder atenderlo hasta tanto no hayamos concluido con el cliente.
Atención rápida	Atender sin pérdida de tiempo. No hacer esperar. Si tiene que esperar, avisarle que enseguida será atendido.
Recibir trato agradable	Saludar amablemente. Sonreír. Mencionar su nombre.
Que se ocupen de él brindándole soluciones	Usar frases positivas: decirle al cliente lo que podemos hacer por él y no lo que no podemos. Ej.: <i>“Enseguida averiguo ese dato”</i> en vez de: <i>“No tengo ese dato”</i> .
Que lo comprendan	Demuestran entendimiento y aceptación de sus sentimientos.
Expresar sus inquietudes y necesidades	No limitamos a brindar datos. Formular preguntas para que el cliente exprese sus necesidades, conocerlas en profundidad es la base para brindar un buen servicio y vender más.

(RAMALLO, 2009)

- Inducción de conocimientos técnicos, el cual debe tener como mínimo lo siguiente:

Tabla 15: Plan de capacitación.

Plan de Capacitación técnico	
Higiene Personal	Técnicas para el correcto lavado de manos
	Mantener las uñas cortas y en buen estado, cabello recogido protegido con algún elemento de higiene y no utilizar joyas
	Trabajar solo en estado saludable
	Cuidar la apariencia y la forma de actuar
	Desinfectar las manos con periodicidad durante el día
	Utilizar adecuadamente los guantes para evitar propagación de gérmenes
Enfermedades adquiridas por la manipulación de alimentos	Alimentos que pueden contraer gérmenes fácilmente
	Alimentos potenciales peligrosos
	Bacterias o toxinas en los alimentos
	Los virus y enfermedades que causan
	Dstrucción de parásitos
	Manejo de químicos y los alimentos
Temperaturas de los alimentos	Control de la temperatura
	La zona de peligro: tiempo en el cual las bacterias crecen y generan toxinas que produce enfermedades
	Termómetro del refrigerador
	Clasificación de alimentos por fecha de vencimiento y temperatura de almacenamiento
	Manejo de los termómetros para tomar la temperatura de los diferentes alimentos
	Temperatura adecuada para la cocción de cada uno de los alimentos
	Como refrigerar alimentos según su contextura
	Tiempos de refrigeración y recipientes
	Descongelación de alimentos
	Mantenimiento en frío
	Mantenimiento en caliente
	Recalentamiento
	Alimentos al clima
Prácticas seguras de almacenamiento	Almacenamientos adecuados según el tipo de alimento
	Contaminación cruzada
Higiene en el lugar de trabajo	Limpieza y desinfección de los utensilios (electrodomésticos, picadoras, tablas, trapos)
	Manipulación de detergentes y desinfectantes

- Inducción de preparación de alimentos saludables: Para la persona encargada de la preparación de los alimentos, la cual debe tener un conocimiento previo tendrá una inducción con un nutricionista profesional que ya haya comprendido el objetivo del CAM.

9.3.5.6. *Definición de cargos.*

El CAM debe contar inicialmente con 4 cargos, los cuales se describen a continuación:

Tabla 16: Definición de cargo Administrador.

Nombre del Cargo	Administrador
Estudios	Administrador de Empresas o Contador Público
Superior Inmediato	Los socios
Personas a cargo	3
Salario	1.200.000
Horario	9 am a 7 pm
Jornada de trabajo	Diurna
Actividades específicas del cargo	Objetivos: Garantizar la correcta operación del negocio bajo los estándares de calidad y productividad previamente definidos. Gestionar y fortalecer el talento humano de las personas a cargo

Funciones	<p>Planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades operativas del CAM.</p> <p>Garantizar y garantizar la eficiencia de todos los recursos del CAM con el fin de cumplir metas de ventas.</p> <p>Mantener la relación con proveedores y clientes.</p> <p>Controlar el proceso contable (compras, facturas, proveedores, gastos).</p> <p>Realizar el reporte financiero del CAM</p>
------------------	---

Tabla 17: Definición de cargo Cocinero.

Nombre del Cargo	Cocinero
Estudios	Técnico en culinaria
Superior Inmediato	Administrador
Personas a cargo	1
Salario	900.000
Horario	8 am a 6 pm
Jornada de trabajo	Diurna
Actividades específicas del cargo	<p>Objetivos:</p> <p>Maximizar la utilización de insumos</p> <p>Garantizar la buena operación en la cocina con los estándares de calidad y seguridad</p>
Funciones	<p>Planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades del proceso productivo.</p> <p>Garantizar la elaboración de los alimentos del CAM.</p>

Tabla 18: Definición de cargo Asesor nutricional.

Nombre del Cargo	Asesor Nutricional
Estudios	Técnico en nutrición
Superior Inmediato	Administrador
Personas a cargo	0
Salario	800.000
Horario	8 am a 6 pm
Jornada de trabajo	Diurna
Actividades específicas del cargo	Objetivos: Atender los clientes con amabilidad, seguridad y conocimiento de los menú ofrecidos
Funciones	Servir los productos solicitados por los clientes. Asesorar las dudas de la composición de los menús.

Tabla 19: Definición de cargo Auxiliar de cocina.

Nombre del Cargo	Auxiliar de cocina
Estudios	bachiller Curso de manipulación de alimentos
Superior Inmediato	Cocinero y administrador
Personas a cargo	0
Salario	644.350
Horario	8 am a 6 pm
Jornada de trabajo	Diurna
Actividades específicas del cargo	Objetivos: Asistir la labor del cocinero y atender los clientes
Funciones	Asistir al cocinero en la preparación de los alimentos. Garantizar el aseo del lugar de trabajo

9.3.5.7. *Salarios.*

Los salarios están descritos en el cuadro anterior, de acuerdo a estos se pactará el contrato con la empresa temporal Futesa, quienes se encargan de la administración de la carga prestacional.

9.3.5.8. *Factor de ajuste.*

Con el fin de generar sentido de pertenencia en el personal ya que es contratado con una empresa temporal, se ofrecerá una bonificación trimestral de acuerdo a las ventas realizadas durante el período anterior, dicha bonificación será calculada sobre el salario de cada empleado.

9.3.5.9. *Organigrama.*

De acuerdo a la definición de los cargos se establece el siguiente organigrama, el cual se establece según la operación inicial.

Figura 9: Organigrama CAM.



9.3.5.10. Bienestar social.

La empresa temporal Futesa, debe garantizar el cumplimiento de las actividades que generan bienestar a los empleados en las fechas especiales, sin embargo el CAM garantizará una actividad de fin de año, para lo cual se provisionará un porcentaje de las ventas.

9.3.6. Inversiones y financiación

9.3.6.1. *Inversiones fijas.*

Las inversiones fijas son los desembolsos requeridos para la consecución de activos indispensables para poner en funcionamiento del CAM. Los cuales son los siguientes:

- Adecuaciones del establecimiento comercial.
- Publicidad.
- Equipos y maquinaria.

9.3.6.2. *Inversiones diferidas.*

A continuación se enuncian las inversiones diferidas requeridas para poner en funcionamiento el CAM.

- Muebles y enseres
- Equipos y maquinaria
- Software y hardware

9.3.6.3. Capital de trabajo.

Para iniciar con el montaje del Centro de alimentación a la medida se tiene estimado que estará compuesto de la siguiente manera:

Inversión requerida Renting	\$ 54.200.000 correspondiente al 58%
Inversión requerida Capital	\$ 39.104.750 correspondiente al 42%
Para un total de	\$ 93.304.750

9.3.6.4. Alternativas de financiación.

Se realiza financiación con una entidad financiera del capital \$ 39.104.750 a 24 meses con una tasa del interés del 0.8% con un pago mensual de \$ 1.827.395.

Presupuesto ingresos, costos y gastos

Se realiza la siguiente proyección de ventas a dos años:

Tabla 20: Proyección de ventas mes 1.

Mes 1			
Concepto	Cantidad Diaria	Precio Unitario	Valor Diario
Almuerzos	45	\$ 13.000	\$ 585.000
Snaks mañana	35	\$ 5.000	\$ 175.000
Snaks Tarde	35	\$ 5.000	\$ 175.000
Cena	30	\$ 13.000	\$ 390.000
Total			\$ 1.325.000

Tabla 21: Proyección de ventas mes 2 al 24

Mes 2 al 12			
Concepto	Cantidad Diaria	Precio Unitario	Valor Diario
Almuerzos	60	\$ 13.000	\$ 780.000
Snaks mañana	35	\$ 5.000	\$ 175.000
Snaks Tarde	35	\$ 5.000	\$ 175.000
Cena	45	\$ 13.000	\$ 585.000
Total			\$ 1.715.000

Mes 13 al 24			
Concepto	Cantidad Diaria	Precio Unitario	Valor Diario
Almuerzos	60	\$ 13.429	\$ 805.740
Snaks mañana	35	\$ 5.165	\$ 180.775
Snaks Tarde	35	\$ 5.165	\$ 180.775
Cena	45	\$ 13.429	\$ 604.305
Total			\$ 1.771.595

Para poner en marcha el CAM se tienen estimados los siguientes costos y gastos:

Tabla 22: Proyección de costos y gastos

Equipo de oficina	
Escritorio	\$ 470.000,00
Silla giratoria	\$ 250.000,00
Avisos	\$ 1.500.000,00
Total	\$ 720.000,00
Equipo de computo	
Computador de escritorio	2
PC	\$ 1.850.000,00
Impresora	\$ 400.000,00
Total	\$ 2.250.000,00
Maquinaria	
Estufa con cuatro quemadores	\$ 3.600.000
Plancha de asado con gratinador	\$ 1.200.000
Freidora	\$ 3.300.000
Baño María	\$ 2.300.000
Horno mixto	\$ 18.900.000
Campana extractora	\$ 2.500.000
Equipos de refrigeración	\$ 6.800.000
Equipos de congelación	\$ 8.500.000
Mesa de trabajo	\$ 2.700.000
Estanterías para almacenamiento de alimentos no refrigerados	\$ 2.500.000
Estanterías para almacenamiento de utensilios de cocina	\$ 2.500.000
Lavadero industrial (vajillas, ollas e implementos de cocina)	\$ 2.700.000
Módulo de exhibición caliente (Baño maría exhibidor) 5 recipientes	\$ 8.900.000
Módulo de exhibición caliente (Baño maría exhibidor) 3 recipientes	\$ 5.600.000
Barra de ensaladas refrigerado	\$ 5.500.000
Balanza de trabajo	\$ 435.000
Dispensadores de bebidas frías con agitador 4 puestos	\$ 3.960.000
Módulo neutro (Donde se pueda instalar la báscula y caja)	\$ 2.900.000
Licuada industrial	\$ 1.750.000
Licuada de inmersión	\$ 890.000
Calderos acero inoxidable de diferentes tamaños	\$ 2.500.000
Recipientes para alimentos * 20 diferentes tamaños	\$ 2.300.000
Total	\$ 92.235.000
Muebles y encerados	
Lokers	\$ 500.000

Recurso Humano	
Costo del proceso de tercerización del recurso humano	\$ 731.086
Asesor nutricional	\$ 800.000
Cocinero	\$ 900.000
Aux Cocina	\$ 644.350
Administrador	\$ 1.200.000
Prestaciones legales	\$ 1.878.506
Auxilio de transporte	\$ 296.000
Dotación	\$ 320.000
Bonificaciones	\$ 1.272.000
Total	\$ 8.041.941
Inversión Inicial	
Adecuaciones del establecimiento comercial	\$ 1.069.750
Pólizas de seguros	\$ 250.000
Total	\$ 1.319.750

A continuación se detallan los costos por plato, dependiendo si se trata de Almuerzo, cena, o snaks.

Tabla 23: Costos por almuerzo o cena.

CARBOHIDRATOS		
ALIMENTO	CANTIDAD REQUERIDA (en gramos)	COSTO DE LA CANTIDAD REQUERIDA
Pastas	65	\$ 374
Leguminosas	50	\$ 548
Papa	100	\$ 246
Plátano	80	\$ 121
Yuca	80	\$ 144
Maíz tierno	60	\$ 720
Arroz	50	\$ 189
COSTO PROMEDIO POR PLATO		\$ 335

PROTEINAS		
ALIMENTO	CANTIDAD REQUERIDA (en gramos)	COSTO DE LA CANTIDAD REQUERIDA
Carne res	125	\$ 1.631
Carne cerdo	125	\$ 1.748
Pollo	125	\$ 1.894
Pescado	125	\$ 1.866
COSTO PROMEDIO POR PLATO		\$ 1.785

VITAMINAS Y MINERALES		
ALIMENTO	CANTIDAD REQUERIDA (en gramos)	COSTO DE LA CANTIDAD REQUERIDA
Acelgas	45	\$ 59
Berenjena	40	\$ 92
Brócoli	50	\$ 112
Cebolla	10	\$ 47
Champiñones	50	\$ 699
Cidra	20	\$ 15
Cilantro	10	\$ 43
Coliflor	50	\$ 98
Espinacas	30	\$ 70
Habichuelas	40	\$ 218
Gengibre	2	\$ 18
Llechuga	40	\$ 245
Palmitos	40	\$ 502
Pepino	50	\$ 120
Perejil	5	\$ 38
Pimentón	10	\$ 147
Repollo	50	\$ 104
Tomate	50	\$ 158
Zanahoria	40	\$ 124
COSTO PROMEDIO POR PLATO		\$ 459

CONDIMENTOS E INGREDIENTES VARIOS	
ALIMENTO	10% de la sumatoria Proteinas + carbohidratos + vitaminas y mieraes
Condimentos	-
Sal	-
Aceite	-
Adherezos	-
COSTO PROMEDIO POR PLATO	
\$ 258	

BEBIDAS	COSTO
Jugo	\$ 523
Té	\$ 184
COSTO PROMEDIO POR PLATO	
\$ 354	

COSTO POR ALMUERZO O CENA	
Total de Gastos Diarios	\$ 1.064.881
Gastos asignados almuerzos y cenas	\$ 926.447
Gastos por almuerzo y cena	\$ 8.823
Costo Insumos	\$ 3.190
Total costos por almuerzo y cena	\$ 12.013
Precio de venta estimado	\$ 13.000

Tabla 24: Costos por Snaks en la mañana.

CARBOHIDRATOS		
ALIMENTO	CANTIDAD REQUERIDA (en gramos)	COSTO DE LA CANTIDAD REQUERIDA
Pan	22,5	\$ 221
Arepas	120	\$ 531
Tortillas	-	\$ 824
COSTO PROMEDIO POR PLATO		\$ 525

PROTEINAS		
ALIMENTO	CANTIDAD REQUERIDA (en gramos)	COSTO DE LA CANTIDAD REQUERIDA
Jamón de cerdo	35	\$ 1.108
Jamón de pavo	35	\$ 1.418
Huevos	N/A	\$ 679
Queso (cuajada)	40	\$ 541
Queso (mozzarella)	-	\$ 782
COSTO PROMEDIO POR PLATO		\$ 1.068

VITAMINAS Y MINERALES		
ALIMENTO	CANTIDAD REQUERIDA (en gramos)	COSTO DE LA CANTIDAD REQUERIDA
Cebolla	10	\$ 47
Llechuga	40	\$ 245
Pepino	50	\$ 120
Perejil	5	\$ 38
Tomate	50	\$ 158
Papaya	100	\$ 96
Melón	100	\$ 146
Piña	100	\$ 112
Sandía	100	\$ 130
Banano	100	\$ 79
Mandarina	100	\$ 163
Mango	100	\$ 118
Fresas	100	\$ 124
COSTO PROMEDIO POR PLATO		\$ 364

CONDIMENTOS E INGREDIENTES VARIOS	
ALIMENTO	10% de la sumatoria
Condimentos	-
Sal	-
Aceite	-
Aderezos	-
COSTO PROMEDIO POR PLATO	
\$ 196	

COSTO POR SNAKS MAÑANA	
Total de Gastos Diarios	\$ 1.064.881
Gastos asignados snaks	\$ 63.893
Gastos por snaks	\$ 1.826
Costo Insumos	\$ 2.692
Total costos por almuerzo y cena	\$ 4.517
Precio de venta estimado	\$ 5.000

BEBIDAS	COSTO
Jugo	\$ 523
Café	\$ 398
Chocolate	\$ 345
Café con leche	\$ 720
Chocolate con leche	\$ 705
COSTO PROMEDIO POR PLATO	\$ 538

Tabla 25: Costos por Snaks en la tarde.

CARBOHIDRATOS		
ALIMENTO	CANTIDAD REQUERIDA (en gramos)	COSTO DE LA CANTIDAD REQUERIDA
Pan	25	\$ 246
COSTO PROMEDIO POR PLATO		\$ 246

VITAMINAS Y MINERALES		
ALIMENTO	CANTIDAD REQUERIDA (en gramos)	COSTO DE LA CANTIDAD REQUERIDA
Cebolla	10	\$ 47
Llechuga	40	\$ 245
Tomate	50	\$ 158
COSTO PROMEDIO POR PLATO		\$ 450

COSTO POR SNAKS TARDE	
Total de Gastos Diarios	\$ 1.064.881
Gastos asignados snaks	\$ 74.542
Gastos por snaks	\$ 2.130
Costo Insumos	\$ 2.379
Total costos por almuerzo y cena	\$ 4.508
Precio de venta estimado	\$ 5.000

PROTEINAS		
ALIMENTO	CANTIDAD REQUERIDA (en gramos)	COSTO DE LA CANTIDAD REQUERIDA
Jamón de cerdo	35	\$ 1.108
Jamón de pavo	35	\$ 1.418
Queso (mozzarella)	-	\$ 782
COSTO PROMEDIO POR PLATO		\$ 1.102

CONDIMENTOS E INGREDIENTES VARIOS		
ALIMENTO	10% de la sumatoria	
Condimentos	-	
Sal	-	
Aceite	-	
Adherezos	-	
COSTO PROMEDIO POR PLATO		\$ 227

BEBIDAS	COSTO	
Jugo	\$ 523	
Té	\$ 184	
COSTO PROMEDIO POR PLATO		\$ 354

Conclusión general del análisis técnico

Basados en la información que arroja el análisis se determina que el montaje del CAM, no requiere equipos especializados ni de sitios específicos para ponerlo en marcha, tampoco se tienen impedimentos en el cumplimiento de las normas, pues los requisitos que se deben cumplir para la manipulación de alimentos y la seguridad industrial en este tipo de negocios es de fácil implementación, por último, el montaje administrativo para el funcionamiento adecuado tampoco representa una amenaza para la puesta en producción.

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

10.1. Evaluación financiera

10.1.1. Construcción flujo de caja del proyecto y del inversionista

10.1.2. Construcción del estado de resultados

10.1.3. Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros

Se evalúa el proyecto con el indicador del VPN, el cual es utilizado para valorar las empresas en el mercado y para evaluar diferentes alternativas de inversión con el fin de tomar la decisión por la opción que genere más valor en el tiempo.

Para el CAM Se calcula el valor presente neto del flujo de caja proyectado a 24 meses con una tasa del 8% EA. El valor actual de los flujos de caja, menos la inversión (PV) es de \$ 120.282.213,90 es decir que el CAM se valora en el presente con este valor adicional.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo, se compara con la tasa de rentabilidad mínima que el inversionista espera. Para el proyecto se tiene como resultado una tasa del 13%.

10.1.4. Análisis de sensibilidad y riesgo

El principal riesgo del proyecto es que no se cumpla la proyección de ventas puesto que dejaría de cubrir los costos y gastos fijos, lo cual dejaría pérdidas económicas, si se llega a presentar dicha situación se deben implementar estrategias para la apertura de nuevos canales o medios de ventas con el fin de apalancar los ingresos.

Otro de los riesgos es que los insumos hacen parte de la canasta familiar, que aunque el gobierno tiene políticas claras al respecto, puede llegar a ocurrir crisis económicas y decidan aumentar los impuestos o disminuir los productos que la componen como ya ha

ocurrido en la historia. Para este riesgo no se tiene manera de eliminarlo o disminuirle el impacto ya que es ajeno al sector o tipo de negocio.

En la evaluación financiera del proyecto se tuvo en cuenta el costo máximo y las ventas mínimas con el fin de no generar pérdidas, en el momento que alguno de éstos se modifique, ya que se aumenten los costos o se disminuyan las ventas, inmediatamente se comenzará a generar pérdida.

Por último las entidades dedicadas a la regulación de reglamentos sanitarios o de seguridad industrial pueden decretar que este tipo de negocios cumplan con especificaciones en instalaciones, equipos o capacitaciones que no puedan cumplirse inmediatamente por no contar con presupuestos. Este riesgo es de poca probabilidad por lo que no se contaría con un plan para minimizar el impacto.

10.1.5. Conclusión general de la evaluación financiera

Se tomó la alternativa de financiación del 48% del capital requerido y para el proceso del montaje de la capacidad instalada de maquinaria y equipos, equivalente al 52% de la inversión inicial, se tomó la decisión de realizar un Renting, con el fin de ahorrar gastos de mantenimiento y reparación, para ello se tomó en cuenta la maquinaria y equipos que superaron un costo mayor o igual a 5 millones de pesos.

Se tomó la decisión de contratar personal por outsourcing ya que permite ahorrar los costos de administración de la nómina y protege el capital de la empresa ante posibles demandas laborales.

Con el flujo de caja se identifica la liquidez de una empresa o proyecto ya que muestra las variaciones de las entradas y las salidas en un período determinado, para el flujo de caja del proyecto se identifica un valor de \$ 258.866.239,86 al finalizar el período de 24 meses.

El flujo de caja del inversionista permite evaluar el proyecto bajo el supuesto que el proyecto se realice con recursos del inversionista, el cual en el caso del CAM es cero. Dentro de los elementos más importantes del flujo de caja del inversionista, se evaluaron las inversiones fijas y las adecuaciones para la puesta en marcha del establecimiento, las inversiones diferidas y la cuota de amortización de la deuda, lo que determina un valor negativo de \$ 34.148.592,36 para el primer mes y para los meses siguientes un promedio de \$ 6.541.051,75

El estado de resultados muestra la utilidad de la empresa durante el período, es decir las ganancias o pérdidas que la empresa tuvo o espera tener. La utilidad establecida en el proyecto del CAM es de \$ 2.078.570 en promedio mensual.

En el estado de resultados del CAM se presenta las operaciones de los ingresos generados por ventas las cuales varían del primer año al segundo en un 2%, el mismo porcentaje se incrementa en los gastos.

Luego de analizar todas las variables se concluye que el CAM se considera un proyecto viable a partir del análisis financiero.

10.2. *Conclusión general del proyecto y recomendaciones*

10.2.1. Conclusiones

- Con el análisis realizado en cada una de las etapas del proyecto se concluye que el sector de restaurantes es un sector exitoso en Colombia por lo que cualquier negocio que se implemente tiene mucha probabilidad de tener excelentes resultados.
- En cuanto al tipo de restaurante de comida sana y a la medida se identifica que es un negocio innovador que a pesar de que los negocios actuales intentan cubrir este nicho de mercado, aún les falta ser más especialistas y ofrecer más diversidad en las alternativas.
- El CAM es una alternativa que va a la par con las tendencias culturales y sociales de las nuevas generaciones, ya que hacer ejercicio y comer sano es un hábito ya adoptado como una “moda consciente” y no como una obligación por recomendación médica como se veía hace algunos años.
- El conjunto de los hallazgos anteriores da las bases para determinar que el estudio de pre factibilidad arroja como resultado la viabilidad para continuar con la factibilidad y la futura implementación para poner en marcha el proyecto

10.2.2. Recomendaciones

- A pesar de que el modelo de negocio propuesto es para una atención presencial, también pueden desarrollarse otros tipos de negocios relacionados y que implican también su respectivo estudio, tales como domicilios a oficinas, gimnasios, hospitales, ser proveedor de hospitales y centros nutricionales, ofrecer el servicio nutricional directamente en el CAM y ofrecer el servicio directamente en las instalaciones de las empresas.
- Aunque para este trabajo se tuvo en cuenta cifras de 2011 y 2012, dado que el sector se fusionó con el de comercio y dio como resultado favorable para la pre factibilidad, se recomienda realizar análisis de investigación cualitativa como entrevistas a especialistas, trabajo de observación en sitio y explorar otras ubicaciones geográficas que puedan dar información importante para la factibilidad con información de la actualidad.
- Se recomienda continuar el estudio de la factibilidad basados en los informes de la Organización Mundial de la Salud debido a que tienen información de alto contenido sobre la situación de salud no solo de Colombia si no del mundo, lo cual está directamente relacionado con el diseño de productos que se puedan ofrecer en el CAM.

BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

AGUIRRE VASQUEZ, D. R., & ÁLVAREZ VÉLEZ, F. A. (Diciembre de 2014). Encuesta de viabilidad - Centro de Alimentación a la Medida. *Encuesta de viabilidad - Centro de Alimentación a la Medida*. Medellín, Antioquia, Colombia.

Alcaldía de Medellín. (Octubre de 2013). *medellín.gov.co*. Recuperado el 11 de Enero de 2015, de *medellín.gov.co*:

<http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Nuestro%20Gobierno/Secciones/Plantillas%20Gen%C3%A9ricas/Documentos/2013/Cuentas%20Claras%20Comuna/1%20octubre/comuna%2010%20baja.pdf>

Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín. (Julio de 2010). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Recuperado el Mayo de 2014, de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia:

http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constituci%C3%B3n_empresas.pdf

ANMAT. (s.f.). *ANMAT*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de ANMAT:

http://www.anmat.gov.ar/Cuida_Tus_Alimentos/manipuladorescarniceriasconser.htm

Asociación Linfoma Mieloma y Leucemia. (04 de Enero de 2013). *Asociación Linfoma Mieloma y Leucemia*. Recuperado el Mayo de 2014, de Asociación Linfoma Mieloma y Leucemia: <http://www.aeal.es/index.php/alimentacion-saludable/que-caracteristicas-debe-tener-una-alimentacion-saludable>

Asociación Linfoma Mieloma y Leucemia. (04 de Enero de 2013). *Asociación Linfoma Mieloma y Leucemia*. Recuperado el Mayo de 2014, de Asociación Linfoma Mieloma y Leucemia: <http://www.aeal.es/index.php/alimentacion-saludable/en-que-alimentos-encontramos-los-distintos-nutrientes>

Bernal, M. (Agosto de 2012). *El condimentario de Margarita*. Recuperado el 19 de Enero de 2015, de El condimentario de Margarita:

<http://www.elcondimentariodemargarita.com/2012/09/donde-comprar-y-comer-organico-en-el-pais/>

BROWNE, C. (s.f.). *E How en español*. Recuperado el Junio de 2014, de E How en español: http://www.ehowenespanol.com/buen-margen-utilidad-bruta-info_447327/

CAÑAS, E. (18 de Julio de 2012). *UdeA Noticias*. Recuperado el Mayo de 2014, de UdeA Noticias:

http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bActualidad/Principal_UdeA/UdeANoticias/Historial/Historial%202012/Vida/InvestigacionNutricionMedellin

CARÁMBULA, P. (05 de Marzo de 2014). *Sanar*. Recuperado el Mayo de 2014, de Sanar: <http://www.sanar.org/enfermedades/enfermedades-producidas-por-mala-alimentacion>

Carbohidratos.net. (s.f.). *Carbohidratos.net*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de Carbohidratos.net: <http://carbohidratos.net/carbohidratos>

- Cárnicos Wordpress. (Abril de 2013). *Cárnicos Wordpress*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Cárnicos Wordpress: <https://carnicoss.wordpress.com/2013/04/19/la-carne-de-pollo/>
- Col y flor. (s.f.). *Tienda col y flor*. Recuperado el 18 de Enero de 2015, de Tienda col y flor: <http://www.tiendacolylor.com/index.php/nuestros-productos>
- DANE. (30 de Diciembre de 2014). *dane.gov.co*. Recuperado el Enero de 2015, de [dane.gov.co](http://www.dane.gov.co):
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_nov_14.pdf
- DANE. (15 de Diciembre de 2014). *dane.gov.co*. Recuperado el Enero de 2015, de [dane.gov.co](http://www.dane.gov.co):
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IIItrim14_.pdf
- DANE. (05 de Enero de 2015). *dane.gov.co*. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de [dane.gov.co](http://www.dane.gov.co): http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_dic14.pdf
- DANE. (03042014). <http://www.dane.gov.co/>. Medellín.
- DANE, B. e., & turismo, D. B. (2012-2013). *DANE*. Recuperado el Enero de 2015, de http://www.dane.gov.co/files/control_participacion/rendicion_cuentas/informe_congreso_12_13.pdf
- De Perú. (s.f.). *deperu.com*. Recuperado el Noviembre de 2014, de [deperu.com](http://www.deperu.com):
<http://www.deperu.com/abc/restaurantes/478/comida-vegetariana>
- Definición ABC. (s.f.). *Definición ABC*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/general/gastronomia.php#ixzz3QRYazWhd>
- Definición.de. (s.f.). *Definición.de*. Recuperado el 24 de Enero de 2015, de Definición.de: <http://definicion.de/modelo-de-negocio/#ixzz3QRdLUANy>
- Dmedicina.com. (s.f.). *Dmedicina.com*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de [Dmedicina.com](http://www.dmedicina.com): <http://www.dmedicina.com/enfermedades/enfermedades-vasculares-y-del-corazon/hipercolesterolemia>
- Ehow. (s.f.). *Ehow*. Recuperado el Julio de 2014, de Ehow:
http://www.ehowenespanol.com/fijar-precio-elementos-menu-restaurante-como_161090/
- El Bulli. (2004). *El Bulli*. Recuperado el Mayo de 2014, de El Bulli:
<http://www.elbulli.com/historia/index.php?lang=es&seccion=6&subseccion=4>
- EUFIC. (Mayo de 1998). *eufic.org*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de [eufic.org](http://www.eufic.org):
<http://www.eufic.org/jarticle/es/artid/funcion-consumidores-seguridad-alimentos-1>
- Excelencias Gourmet. (02 de Enero de 2012). *Excelencias Gourmet - Últimas tendencias en restauración*. Recuperado el Mayo de 2014, de Excelencias Gourmet - Últimas tendencias en restauración: <http://www.excelenciasgourmet.com/noticia/las-ultimas-tendencias-en-la-restauracion>
- Fagor Industrial. (Febrero de 2014). *Fagor Industrial*. Recuperado el 18 de Enero de 2015, de Fagor Industrial:
<http://www.fagorindustrial.com/uploads/documentacion/archivos/es/cocinas-restaurantes-dimensiones-reducidas-es.pdf>
- FAO. (s.f.). *FAO*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de FAO:
<http://www.fao.org/ag/ags/industrias-agroalimentarias/carne-y-leche/calidad-e-inocuidad-de-la-carne/calidad-de-la-carne/es/>
- FDA. (s.f.). *FDA*. Recuperado el 21 de Enero de 2014, de FDA:
<http://www.fda.gov/downloads/Food/ResourcesForYou/HealthEducators/UCM148133.pdf>
- FERNANDEZ, A. (25 de Noviembre de 2014). *Bocado de mar*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Bocado de mar: <http://bocadodemar.com/blog/>

FERNANDEZ, A. (15 de Mayo de 2014). *Men's Health*. Recuperado el Junio de 2014, de Men's Health: <http://blogs.menshealth.es/nutricion/2014/05/15/la-receta-para-conseguir-una-dieta-equilibrada/>

Finanzas personales. (s.f.). *Finanzas personales*. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de Finanzas personales: <http://www.finanzaspersonales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/lo-debe-saber-antes-montar-restaurante/38064>

Franquicias y Franquicias. (8 de Febrero de 2012). *franquicias&Franquicias.com*. Recuperado el Noviembre de 2014, de franquicias&Franquicias.com: <http://franquiciasfranquicias.com/blog/comida-saludable-oportunidad-de-negocio/>

Frutesa Servicio Temporal. (s.f.). *Frutesa Servicio Temporal*. Recuperado el 18 de Enero de 2015, de Frutesa Servicio Temporal: <http://www.futesa.com/home>

GARCÍA TORRES, V. (Marzo de 2011). *Fundación Premio Nacional de Tecnología*. Recuperado el Mayo de 2014, de Fundación Premio Nacional de Tecnología: http://www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf

GARTZIA, P. (09 de Abril de 2014). *Consumer*. Recuperado el 19 de Enero de 2015, de Consumer: http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/en_la_cocina/trucos_y_secretos/2014/04/09/219717.php

IH Industria Hostelera. (s.f.). *Cámara Valencia*. Recuperado el Mayo de 2014, de Cámara Valencia: <http://www.camaravalencia.com/camaraonline/contenidoNoticia.asp?noticia=20040503112857>

Innatia. (s.f.). *Innatia.com*. Recuperado el Noviembre de 2014, de Innatia.com: <http://www.innatia.com/s/c-pescado-propiedades/a-lista-de-pescados-azules.html>

Instituto Tecnológico de Cerro Azul. (02 de Mayo de 2011). *Simulación Instituto Tecnológico de Cerro Azul*. Recuperado el 18 de Enero de 2015, de Simulación Instituto Tecnológico de Cerro Azul: <http://simulacionitca.blogspot.com/2011/05/modelos-de-linea-de-espera-equipo-5.html>

La palma emprende. (Junio de 2011). *La palma emprende*. Recuperado el Junio de 2014, de La palma emprende: <http://ceaelapalma.pbworks.com/w/page/42466628/Elaboracion%20de%20menus%20rentables%20en%20restaurantes#Segúnsepuedanassignardemaneraobjetivaunplatodeterminado>

MARTINEZ, R., & FERNÁNDEZ, A. (s.f.). *Naciones Unidas, CEPAL*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de Naciones Unidas, CEPAL: http://educacion.chihuahua.gob.mx/sites/default/files/Arbol_de_problemas_y_objetivos.pdf

Mundo bebé. (s.f.). *Mundo bebé*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de Mundo bebé: http://www.mundobebe.com/que-significa-una-dieta-balanceada/notas_843

NUÑES, P. (26 de Agosto de 2012). *Knoow.net*. Recuperado el Mayo de 2014, de Knoow.net: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/alianzaestrategica.htm>

NUÑES, P. (26 de Agosto de 2012). *Knoow.net*. Recuperado el 24 de Enero de 2015, de Knoow.net: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/alianzaestrategica.htm>

OYARCE, H. (s.f.). *Colombia apropiémonos*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de Colombia apropiémonos: http://k2colombiaapropiemonos.com/moodle/pluginfile.php/2239/mod_assign/intro/Htas.%20Analisis.pdf

- Pais, E. (16 de Octubre de 2012). *elpais.com.co*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de *elpais.com.co*: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/consumo-comidas-fuera-hogar-alcanzara-24-billones>
- PALOMINO, L. P. (s.f.). *monografias.com*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de *monografias.com*: <http://www.monografias.com/trabajos71/alimentos-light-distribucion-macronutrientes/alimentos-light-distribucion-macronutrientes.shtml#generalida#ixzz3QRbT2WIR>
- PATIÑO ALBÁN, E. R. (Noviembre de 2013). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4724/1/Tesis.pdf>
- PÉREZ, C. (s.f.). *Natursan.net*. Recuperado el Octubre de 2014, de *Natursan.net*: <http://www.natursan.net/alimentos-ricos-en-colesterol-hdl-o-bueno>
- Portafolio. (19 de Agosto de 2013). *Portafolio.co*. Recuperado el 8 de Enero de 2015, de *Portafolio.co*: <http://www.portafolio.co/negocios/llegada-gimnasios-colombia>
- Promonegocios.net. (Enero de 2007). *Promonegocios.net*. Recuperado el 23 de Enero de 2015, de *Promonegocios.net*: <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- RAMALLO, J. M. (15 de Octubre de 2009). *GestionRestaurantes.com*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de *GestionRestaurantes.com*: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=410
- República, C. -L. (25 de Enero de 2013). *La Opinión*. Recuperado el Enero de 2015, de *La Opinión*: http://m.laopinion.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=412236&Itemid=32
- Revista Consumer. (01 de Enero de 2009). *Revista Consumer*. Recuperado el Octubre de 2014, de *Revista Consumer*: <http://revista.consumer.es/web/es/20090101/alimentacion/74418.php>
- Revista La Barra. (24 de Mayo de 2011). *Revista La Barra*. Recuperado el Noviembre de 2014, de *Revista La Barra*: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-45/Alimentos-Comida-Sana-45/cocina-saludable-un-concepto-que-se-condolida-en-el-pais.htm>
- Revista MBA EAFIT. (27 de Enero de 2010). *Universidad EAFIT*. Recuperado el Junio de 2014, de *Universidad EAFIT*: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- Revista MBA EAFIT, pag 77. (27 de Enero de 2010). *Revista MBA EAFIT*. Recuperado el Junio de 2014, de *Revista MBA EAFIT*: <file:///C:/Users/Jimena/Desktop/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- RIVERO, M. (13 de Diciembre de 2013). *La Gastroteca*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de *La Gastroteca*: <http://www.lagastroteca.es/como-identificar-marisco-fresco/>
- Royalty. (2014). *Debitoor*. Recuperado el Mayo de 2014, de *Debitoor*: <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-franquicia>
- SÁNCHEZ, H. (29 de Septiembre de 2014). *El Tiempo*. Recuperado el 18 de Enero de 2015, de *El Tiempo*: <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/triangulo-del-delito-en-el-norte-de-medellin-/14608535>
- SANPER, F. (2 de Julio de 2013). *Sanper Asesores*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de *Sanper Asesores*: <http://www.sanperasesores.es/blog/caracteristicas-de-la-sas-en-colombia/>

Silva, D. D. (s.f.). *Contigo salud*. Recuperado el 19 de Enero de 2015, de Contigo salud:
<http://www.contigosalud.com/cual-es-el-mejor-aceite-para-cocinar>

The University of Texas and Austin. (02 de Septiembre de 2011). *utexas.edu*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de *utexas.edu*:
http://www.utexas.edu/student/housing/pdfs/ffyb_eatfresh_enespanol_02092011.pdf

tiposde.org. (s.f.). *tiposde.org*. Recuperado el 24 de Enero de 2015, de *tiposde.org*:
<http://www.tiposde.org/escolares/384-tipos-de-canales-de-distribucion/#ixzz3QRcjyi49>

Trinox. (s.f.). *Trinox*. Recuperado el 18 de Enero de 2015, de Trinox:
http://www.trinox.com.pe/web/cat2_equipos_cocina.html

Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de Universidad Nacional de Colombia:
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%202/cap2_c_c1.htm

VIVES SERRA, R. (28 de Julio de 2011). *GestiónRestaurantes.com*. Recuperado el Octubre de 2014, de *GestiónRestaurantes.com*:
http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=744

who. (Noviembre de 2014). *who*. Recuperado el 23 de Enero de 2015, de *who*:
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs312/es/>

ANEXOS Y APENDICES

Anexo 1: Matriz de involucrados

MATRIZ DE INVOLUCRADOS (Diagnóstico)				
Esta matriz permite la construcción de la descripción del problema, Justificación, Objetivos generales y específicos, así como los usuarios del proyecto y sectores beneficiados.				
GRUPOS DE INTERÉS	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO		PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
	INTERÉSES INDIVIDUALES	INTERÉSES EN COMÚN	PROBLEMAS INDIVIDUALES	PROBLEMAS EN COMÚN
Cliente final, público objetivo	* Cuidado de la salud. * Intereses estéticos. * Autoestima. * Autocuidado.	Promover estilos de vida saludable a través de un modelo de negocio que permita la prestación de servicios integrados nutricionales.	* Ubicación, desplazamiento. * Costos.	Altos índices de enfermedades derivadas de una cultura alimenticia no saludable.
Proveedores de alimentos, suplementos alimenticios	* Incrementar sus ventas. * Desarrollo de nuevos productos. * Posicionamiento de mercado.		* Costos. * Distribución. * Calidad. * Oportunidad.	
Asesores nutricionales	* Incrementar sus ingresos. * Generar alianzas estratégicas.		* Asignación de citas, Oferta Vs Demanda. *	
IPS, Gimnasios	* Ampliación del portafolio. * Nuevos proveedores.		* Relación costo-beneficio. * Incremento en el indicador de Obesidad.	
Emprese pública y privada	* Asesoría especializada. * Desarrollo de procesos de responsabilidad social empresarial.		* Recursos económicos. * Ausentismo laboral.	

Anexo 2: *Árbol de problemas*

ÁRBOL DE PROBLEMAS

La construcción de este árbol parte del problema en común que se definió en la "Matriz de involucrados", y a partir de allí se construye una relación cauda efecto.



Anexo 3: Formato de encuesta aplicada

ENCUESTA DE VIABILIDAD - CENTRO DE ALIMENTACIÓN A LA MEDIDA	
Objetivo: Conocer hábitos de cuidado de la salud mas usados en una muestra poblacional, con el fin de identificar si un centro de alimentación a la medida puede ayudar a adoptar o mejorar dichos cuidados.	
PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTAS
1 ¿En cual de los siguientes rangos de edad de encuentras?	Entre 20 y 30 Entre 31 y 40 Entre 41 y 50 Mas de 50
2 ¿Cuál es tu sexo?	Femenino, Masculino
3 ¿La vivienda en la cual habitas está ubicada en cual estrato socioeconómico?	1, 2, 3, 4, 5, 6
4 ¿Cuál es tu ocupación principal actual?	Empleado Estudiante Independiente Hogar Otros
5 ¿De las siguientes opciones cuál ha influido para realizar modificaciones en tus hábitos alimenticios?	Mejoramiento de la salud Prevenir enfermedades Estética Recomendación médica (para controlar alguna enfermedad) No has realizado modificaciones en tu dieta
6 ¿Qué tipo de alimentos consumes habitualmente en el almuerzo?	Comida nutritiva y balanceada Comida rápida Comida tradicional Otros
7 ¿Cuál? - (Solo responder si en la pregunta 6 se seleccionó la opción "Otros").	
8 ¿Con qué frecuencia practicas ejercicio a la semana?	Una vez a la semana De dos a tres veces por semana Diariamente Nunca
9 ¿Con que frecuencia te realizas controles médicos?	Trimestralmente Semestralmente Anualmente Nunca
10 ¿Estarías dispuesto a consultar un especialista en nutrición que te ayude a modificar tus hábitos alimenticios para prevenir enfermedades o cuidar tu estética corporal?	Si No
11 ¿Si en un mismo lugar tuvieras la posibilidad de alimentarte y recibir asesoría nutricional, estarías dispuesto a visitarlo?	Si No
12 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una alimentación saludable?	Entre \$5.000 y \$10.000 Entre \$11.000 y \$15.000 Entre \$16.000 y \$20.000 Más de \$20.000
13 Según la pregunta 11, ¿con que frecuencia estarías dispuesto a consumir alimentación saludable?	Entre 1 y 2 veces por semana Entre 3 y 4 veces por semana Entre 5 y 6 veces por semana Diariamente
14 ¿Qué tan interesante te parece visitar un restaurante donde puedas escoger la cantidad de alimentos a consumir y que adicionalmente puedas pagar un valor acorde a la cantidad escogida?	Muy interesante Interesante Indiferente Poco interesante Nada interesante

GLOSARIO Y SIGLAS

- Matriz de involucrados:

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto, aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo, y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar. Sirve para identificar su importancia, sus intereses y su influencia en una operación, para identificar a las instituciones locales y sus procedimientos y para proveer las bases de una estrategia de participación. El análisis de los involucrados es un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social. (OYARCE)

- Árbol de problemas:

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos. (MARTINEZ & FERNÁNDEZ)

- Gastronomía:

Es la conjunción de aspectos culinarios con aspectos culturales que hacen a cada sociedad o comunidad. Es por esto que la gastronomía no es simplemente un conjunto de técnicas o métodos de cocción sino también la relación que los individuos establecen con el medio que los rodea, del cual obtienen sus recursos alimenticios, el modo en que los utilizan y todos aquellos fenómenos sociales o culturales que tienen que ver con la consumición de las preparaciones culinarias. (Definición ABC)

- Diabetes tipo 2:

Es una enfermedad que dura toda la vida (crónica) en la cual hay un alto nivel de azúcar (glucosa) en la sangre. La diabetes tipo 2 es la forma más común de esta enfermedad (también llamada no insulino dependiente o de inicio en la edad adulta), Se debe a una utilización ineficaz de la insulina. Este tipo representa el 90% de los casos mundiales y se debe en gran medida a un peso corporal excesivo y a la inactividad física. (who, 2014)

- Light:

El término Light o ligero de acuerdo con los parámetros internacionales significa que se ha reducido el 50% o más que el alimento de referencia. Un producto light es aquél cuyo aporte energético, es al menos un 30% más bajo que el de su alimento de referencia. Es decir, el mismo alimento pero en su versión natural. La reducción energética se consigue disminuyendo la cantidad o sustituyendo los azúcares o las grasas por otros componentes menos calóricos. (PALOMINO)

- Canales directos:

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario. (Promonegocios.net, 2007)

- Canales indirectos:

El canal entre el productor del bien o servicio y el consumidor se presenta un intermediario. El tamaño puede variar en función de la cantidad de intermediarios que conformen la senda atravesada por el bien o servicio. A partir de esto, se pueden distinguir dos canales indirectos:

CANAL CORTO: esta constituido por dos peldaños, por ello cuenta con sólo un mediador entre el productor y el consumidor final. Algunos ejemplos de un canal corto de distribución podrían ser: venta de automóviles, indumentaria exclusiva, entre otros.

CANAL LARGO: de manera contraria al precedente, el canal largo se caracteriza por la presencia de una cantidad numerosa de intermediarios, y suele identificar a la gran mayoría de productos de consumo.

(tiposde.org)

- Modelo de negocio:

Es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.

(Definición.de)

- Alianza estratégica:

Es una asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento. (NUÑES, Alianza estratégica, 2012)

- Dieta balanceada:

Es la alimentación que aporte todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para mantenerse sana. Los nutrientes esenciales son: Proteínas, Hidratos de Carbono, Lípidos, Vitaminas, Minerales y agua. (Mundo bebé)

- Hipercolesterolemia:

Consiste en la presencia de colesterol en sangre por encima de los niveles considerados normales. Este aumento, que se asocia a problemas coronarios, depende de la dieta, el sexo, el estilo de vida y la síntesis endógena. De esta manera, en la concentración de colesterol en

sangre intervienen factores hereditarios y dietéticos, junto a otros relacionados con la actividad física. (Dmedicina.com)

- Gota:

La gota es un tipo de artritis que ocurre cuando el ácido úrico se acumula en la sangre y causa inflamación articular.

La gota aguda es una afección dolorosa que normalmente afecta a una articulación.

La gota crónica corresponde a episodios repetitivos de dolor e inflamación que pueden afectar a más de una articulación.

- Carbohidratos:

También llamados glúcidos, carbohidratos, hidratos de carbono o sacáridos, son elementos principales en la alimentación, que se encuentran principalmente en azúcares, almidones y fibra. La función principal de los carbohidratos es el aporte energético. Son una de las sustancias principales que necesita nuestro organismo, junto a las grasas y las proteínas. (Carbohidratos.net)

- CAM: Centro de Alimentación a la Medida.
- IPS: Instituciones Prestadoras de Servicio (salud).
- OMS: Organización Mundial de la Salud.