



**BON APPÉTIT: EMPRESA DEDICADA A LA ENTREGA DE DESAYUNOS
SORPRESA A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE CALI-VALLE DEL CAUCA-
COLOMBIA**

**Trabajo de Grado para Optar por el Título de
Magister en Administración de Empresas con Énfasis**

Autores:

**EMANUEL ORTEGÓN FIGUEROA
DIANA LORENA CARDONA GUERRERO**

**Director de Trabajo de Grado:
MELQUICEDEC LOZANO**

**Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y
Económicas
Santiago de Cali, Octubre de 2012**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. ANALISIS DE MERCADO.....	9
1.1. SITUACIÓN Y ENTORNO ECONÓMICO	9
1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO	10
Producto/Servicio.....	10
Competencia.....	12
1.3. TAMAÑO DE MERCADO	15
1.4. PLAN DE MERCADEO.....	25
Estrategia de precio	25
Estrategia de venta.....	26
Estrategia de distribución.....	29
2. ANÁLISIS TÉCNICO.....	32
2.1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	32
Opciones de menú:.....	32
Consumos Unitarios por opción.....	32
2.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO.....	33
2.3. LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO	36
2.4. EQUIPOS Y UTENSILIOS.....	38
2.5. DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS	39
2.6. SISTEMAS DE CONTROL	40
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	40

3.1. GRUPO EMPRESARIAL.....	40
3.2. ASPECTOS LEGALES.....	41
3.3. ORGANIZACIÓN.....	43
3.4. PLANTA PERSONAL.....	44
4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	49
4.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....	50
4.2. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.....	50
4.3. ESTADOS FINANCIEROS.....	51
Flujo de caja.....	53
Estado de resultados.....	53
Balance general.....	54
CONCLUSIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS.....	58
Anexo 1. Encuesta.....	58
Anexo 2. Consumo de Ingredientes e insumos por unidad.....	59
Anexo 3. Equipos, Adecuaciones y utensilios.....	60

BON APPÉTIT: EMPRESA DEDICADA A LA ENTREGA DE DESAYUNOS SORPRESA A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE CALI- VALLE DEL CAUCA-COLOMBIA

INTRODUCCIÓN

El día a día de la sociedad en general, se ha convertido en un continuo afán por cumplir con las diferentes obligaciones y tareas que tenemos a cargo, lo que resta tiempo disponible para buscar un obsequio o dar un presente a una persona que lo amerite ya sea por una ocasión especial (amor y amistad, día del padre o la madre, cumpleaños, aniversario, secretaria, etc.), o en retribución a un sentimiento (amor, agradecimiento, aprecio, amistad, felicitación). Para estos casos, los obsequios con alimentos pueden ser una opción muy práctica ya que se entrega un consumible que no requiere conocer muy a fondo los gustos del beneficiario, entre estos regalos con alimentos sobresalen los clásicos chocolates y cestos con alimentos o canastas de frutas. Esta tendencia generalmente provee una experiencia positiva a quien recibe este tipo de regalos ya que muchas personas asocian los alimentos con sensaciones gratificantes, buenos recuerdos y momentos inolvidables. Adicionalmente en las fechas especiales, es común que nos permitamos sin ningún remordimiento, romper con la rutina alimenticia, deleitándonos con comidas que evitamos en un día normal. Por las razones antes expuestas, se creará la empresa Desayunos Sorpresa BON APÉTIT, que

brindará a sus clientes una excelente solución al momento de pensar en un obsequio especial e innovador y le ofrecerá a los interesados en adquirir los servicios de entrega a domicilio de desayunos sorpresa, múltiples opciones con el fin de que puedan enviar a quien deseen dentro de la ciudad de Cali, un obsequio preparado teniendo en cuenta el gusto de quien lo va a recibir y la capacidad económica de quien lo regala.

RESUMEN

El proyecto de grado que se presenta a continuación, es un documento que agrupa información de las necesidades y requerimientos del mercado, los competidores, los procesos y demás aspectos que se deben tener en cuenta cuando se decide iniciar una empresa que ofrezca servicios de entrega a domicilio de desayunos sorpresa. El aspecto de necesidades y requerimientos del mercado, hace referencia a deseos insatisfechos relacionados con la falta de tiempo para buscar un obsequio o dar un presente a una persona para demostrarle aprecio o agradecimiento, lo que amerita contar con una solución rápida, económica y que genera gran impacto en esa persona. Relacionado directamente con el aspecto anterior, están los competidores, que aunque para el sector del mercado en el cual se realizó el estudio son pocos, es de vital importancia saber acerca de sus fortalezas, productos que ofrecen y posibles debilidades, con el fin de acogerlas positivamente en forma de valores agregados, permitiendo definir estrategias de ventas y de servicio diferenciadoras, que ayuden a obtener una gran participación en el mercado. Posteriormente se procede a definir el mercado y la población

objetivo, apoyados en la realización de una prueba de mercado y la aplicación de una encuesta, acciones que permiten realizar un cálculo aproximado del tamaño del mercado y la porción de él que se planea cubrir. Teniendo la información de las necesidades del mercado y de la competencia, definidas las estrategias de servicio y el tamaño de mercado, se procede a definir los procesos internos a nivel productivo, los materiales y equipos, el personal requerido para realizar dichos procesos y las necesidades de capital de trabajo que permitan la puesta en marcha del proyecto. Por último, y teniendo en cuenta los aspectos anteriores, se realiza un análisis financiero del proyecto, que incluye todas las actividades que conlleven a la inversión de dinero, con el fin de proyectar un panorama lo más cercano posible a la realidad, de los costos y gastos que requiere el proyecto para sostenerse en el tiempo y dar a sus accionistas y acreedores la rentabilidad y retornos esperados. Este análisis financiero permite concluir, que la puesta en marcha de la empresa de desayunos sorpresa BON APPETIT, es un proyecto financieramente viable.

ABSTRACT

The graduation project is presented below is a document which includes information on the needs and requirements of the market, competitors, processes and other aspects that must be taken into account when deciding to start a company that offers home delivery services breakfast surprise. The aspect of market needs and requirements, refer to unfulfilled desires related to the lack of time to find a gift or give a gift to a person to show appreciation or gratitude, which

deserves to have a quick, inexpensive and generates huge impact on that person. Directly related to the previous point, are competitors, that although the market sector in which the study was conducted are few, it is important to know about your strengths, offering products and possible weaknesses, in order to receive them values positively shaped aggregates, allowing defining sales strategies and differentiating service, to help get a large share of the market. Then proceed to define the market and the target population, supported in conducting a market test and implementation of a survey, actions that allow an estimate of the market size and the portion of it that is planned to cover. Having the information needs of the market and competition, defined service strategies and market size, we proceed to define the internal processes at production level, materials and equipment; the personnel required to perform these processes and needs working capital to enable the implementation of the project. Finally, taking into account the above aspects, performing a financial analysis of the project, which includes all activities involving the investment of money, in order to project a picture as close as possible to reality, costs and expenses required for the project to be sustained over time and give their shareholders and creditors profitability and expected returns. This financial analysis to conclude that the implementation of the company BON APPETIT surprise breakfast is financially viable.

MODELO DE NEGOCIO:

Entendiendo un modelo de negocio como una representación gráfica que provee entendimiento de la manera como una organización genera valor, se sintetiza en la tabla 1, el de BON APPÉTIT Desayunos Sorpresa, con el fin de comunicar y demostrar la interacción que existe entre los nueve aspectos más importantes que intervienen en la creación de la propuesta de valor.

Tabla 1. Modelo de Negocio de BON APPÉTIT

ALIANZAS	PROPUESTA DE VALOR	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores mayoristas: - Disdecol: insumos de empaque. - Bodegas Ilusión: insumos decorativos. - Price Smart: alimentos y bebidas. Proveedores mayoristas: - Panadería Villa Palma: productos de panadería	Servicio de entrega oportuna de desayunos sorpresa a domicilio, preparados manualmente bajo normas estrictas de higiene, elaborados con productos frescos, garantizando la frescura, el buen sabor y ofreciendo amplia variedad en el menú, dándole la opción al cliente de escoger entre varias opciones o personalizarlo de acuerdo a su capacidad adquisitiva y a los gustos de quien lo recibe.	El canal utilizado será el canal productor – consumidor, donde el producto se vende directamente del sitio de elaboración al consumidor por medio de un flujo de información (generado en: punto de venta, redes sociales, página web y correo electrónico) sobre todos los detalles del servicio, escucha de inquietudes, expectativas y sugerencias, confirmación de los pedidos, difusión de mensajes persuasivos sobre el servicio y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. En cuanto a la distribución física los desayunos se entregarán en manos del consumidor final haciendo uso de servicios de mensajería.	El relacionamiento se puede analizar desde dos puntos de vista: - <u>R. con el cliente</u> (quien realiza el pedido para enviar): será personalizado, ya que se tendrá contacto (telefónico, por correo, chat, red social o personalmente en el punto de elaboración y despachos de los desayunos) con el en las diferentes etapas del proceso de entrega (preventa, venta, entrega del desayuno, post entrega y postventa). - <u>R. con el consumidor final</u> (quien recibe el desayuno): la empresa se relacionará con él en las etapas de entrega y post entrega con el fin de medir su nivel de aceptación del servicio y su disposición de contratarlo en el futuro.	Hombre y mujeres que se encuentran en Cali-Colombia y en otras partes del mundo con personas allegadas en Cali, que pertenecen a estratos 3, 4, 5 y 6, con edades entre los 15 y 34 años de nivel socio-económico medio, medio-alto y alto, desde el punto de vista psicográfico personas afectuosas y detallistas, originales que valoran los productos innovadores.
PROCESOS			RECURSOS	
Gestión de canales, venta, Recepción de pedidos, elaboración cronograma, preparación de los desayunos, decoración, despacho, entrega, post-entrega y postventa			Humanos y financieros, Instalaciones físicas, Maquinaria y equipo, alimentos e insumos,	
COSTOS			INGRESOS	
Recursos, proveedores, punto de venta y procesos			Transacciones realizadas por los clientes para adquirir servicio y aportes de los accionistas	

Fuente: García, J. F. (25 julio/2010), innovación en modelos de negocio.

De ésta manera, se responde a preguntas relevantes para la creación de una empresa como. ¿qué ofrece la organización?, ¿a quién se lo ofrece?, ¿cómo lo ofrece? Y lo mas importante, ¿cómo la organización crea valor a través de la oferta?, éste modelo de negocio será la base para potenciar la innovación en el servicio de entrega a domicilio de desayunos sorpresa, posibilitando un proceso de transformación, adaptación al entorno constantemente cambiante y al

desarrollo de ventajas competitivas, cada uno de estos aspectos se analizará con mas profundidad a lo largo del documento.

1. ANALISIS DE MERCADO

1.1. SITUACIÓN Y ENTORNO ECONÓMICO

Los avances tecnológicos y fenómenos como la globalización e integración, producto de numerosos acuerdos de libre comercio, han facilitado la entrada de productos similares a los que se producen al interior del país, ejerciendo presión sobre las empresas colombianas, implicando una mayor competitividad y representando una oportunidad importante para el mercadeo de servicios, los cuales en su mayoría se ofertan y demandan por internet. En Colombia, cada vez tiene mayor fuerza el uso de Internet al momento de escoger un obsequio, ya sea para ocasiones especiales del año o por la motivación que generan los diferentes sentimientos, sumado a situaciones como la falta de tiempo o la ventaja que tiene el poder escoger un articulo desde la comodidad de la casa o del sitio de trabajo. Como consecuencia de este fenómeno, se han creado empresas que ofrecen a través de la web, servicios de entrega a domicilio de una gran variedad de regalos como flores, muñecos, tarjetas, chocolates, anchetas de alimentos entre otros, incluso redes sociales tan poderosas como Facebook ingresa a este sector en busca de ingresos adicionales, negocio que recibe el nombre de “Gifts” en donde sus clientes pueden acceder a varias ofertas de regalos como los mencionados, encargando que sean enviados a otros destinatarios, reconociendo la rentabilidad de este sector, denominado el sector de expresión social, del cual se estima que

aproximadamente un 70% de sus ventas se concentran en el segundo trimestre del año, correspondiendo alrededor de un 40% a la celebración de amor y amistad. (Revista Dinero, 2007) A pesar de que no se conocen cifras exactas acerca de la demanda de este sector, se observa que cada vez es mayor la cantidad de empresas en Colombia y en el mundo que entran en esta modalidad del sector de la expresión social. Realizando un conteo dentro del buscador Google, se observa que en Colombia existen aproximadamente 40 empresas que ofrecen desayunos sorpresa a través de la web, en diferentes departamentos y municipios, de las cuales cerca de un 38% ofrece sus servicios en Cali. BON APPETIT por ser una empresa que gira en torno a los sentimientos y a las ocasiones especiales, pertenecerá al sector de expresión social, adicionalmente por ofrecer la entrega de los desayunos sorpresa a domicilio, a través de diferentes medios, principalmente internet y herramientas inalámbricas, utilizará estrategias de mercadeo de servicios orientados a la toma de decisiones de orden estratégico, táctico y logístico, soportándose en una mezcla que incluye variables como procesos, personas y evidencia física.

1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO

Producto/Servicio. El servicio de entrega a domicilio de desayunos sorpresa estará conformado por cinco procesos fundamentales para la prestación del mismo que serán desarrollados individualmente y con mas profundidad en el análisis técnico: *administración de la pagina web, redes sociales y chats*, que se enfocara en contactar a los posibles clientes y mantenerlos informados sobre las opciones de

menú y las novedades del servicio; *recepción de los pedidos y venta* ya sea mediante la pagina web, redes sociales, chats, telefónicamente o personalmente en el sitio de elaboración y despacho de los desayunos, en donde los clientes definen que opción de menú se ajusta su presupuesto y a los gustos de quien lo va a recibir, el sitio, la hora y la fecha de entrega; *elaboración de los desayunos*, que consiste en dos fases: la de preparación que se hará de acuerdo a las especificaciones del cliente, bajo estrictas normas de higiene y con productos frescos y de buena calidad y la decoración que se realizara conforme a la ocasión y a las características del beneficiario (si es niño o adulto, hombre o mujer); *El transporte y la entrega*, que estarán a cargo de repartidores previamente capacitados en el transporte de alimentos y en servicios de Catering con el fin de entregar el producto en excelentes condiciones y cuidar la imagen de la empresa. ; Por ultimo, *post-entrega y post-venta*, en donde se sondearan las opiniones y percepciones tanto de quien contrato el servicio como quien recibió el desayuno con el fin de medir su nivel de satisfacción y posibilidad de compras futuras. BON APPETIT combinara la entrega de los desayunos sorpresa a domicilio con el take out, en donde los clientes si lo prefieren pueden recoger el desayuno y entregarlo personalmente. El servicio se caracterizará por excelente y pronta atención en la toma de los pedidos, estandarización de los procesos que conforman el servicio, una correcta manipulación y preparación de los alimentos, presentación agradable y llamativa, amplia variedad de menús, servicio de entrega oportuno, y gestión de los clientes que promueva la recompra y la consecución de nuevos compradores.

Competencia. En la ciudad de Cali el servicio de entrega a domicilio de desayunos sorpresa lo realizan panaderías reconocidas como Kutu y Pasopan, y sitios web como Toques de Amor, Colombia Regala, Charming, Flor Colombia, Party Time y Un dulce despertar; la mayoría de ellas son pequeñas empresas sobre las cuales no se tiene suficiente información acerca de sus niveles de ventas o las fracciones de mercado que estas abarcan. También se podría considerar competencia a los sitios en donde se venden detalles y flores, como Globos, Flores y Fiestas, otras floristerías e innumerables sitios ubicados en el sector de la calle novena y centros comerciales en la ciudad de Cali. Muchas de estas empresas tienen en común la modalidad de servicio only delivery, que las caracteriza por vender únicamente a domicilio, sacando provecho de los factores que pueden afectar el desplazamiento de los clientes, tales como las condiciones climáticas o sus ocupaciones diarias, además de ayudar a reducir en gran medida los gastos de funcionamiento por no requerir de una ubicación estratégica para el acceso de los clientes, y otros costos de decoración, menaje y demás detalles que se requieren para brindar una buena imagen. Algunas de estas empresas reúnen ventajas competitivas en cuanto a variedad de menú y precios, innovación, calidad, asequibilidad y creatividad que serán mencionadas a continuación.

Principales Competidores:

Panaderías y pastelerías: actualmente las panaderías conocidas que ofrecen este servicio son Kutu y Pasopan, quienes sólo lo ofrecen por temporadas y en fechas

especiales como navidad, día del padre, de la madre y de amor y amistad. Su portafolio de servicios se caracteriza por:

- Precio: Son asequibles ya que no sobrepasan los \$25.000 más el domicilio
- Producto/Servicio: Son muy limitados ofreciendo solamente una opción de menú que consta de un omelette, bebida fría/caliente, queso y postre. La decoración es similar a la que tendría BON APPÉTIT con globo, moño y tarjeta.
- Mercado: El mercado para este servicio en estas panaderías se puede deducir que es bajo ya que sólo se ofrece en algunas épocas del año y no es muy conocido por los clientes, ya que no es su principal actividad comercial, siendo poco publicitado por dichas compañías.

Sitios Web y otros: los primeros sitios que arrojan los motores de búsqueda en la web, para desayunos sorpresa en la ciudad de Cali, son:

- Toques de Amor: Ofrece servicios como desayunos sorpresa a domicilio y ramos de flores con frutas, para fechas especiales tales como cumpleaños, aniversarios, reuniones familiares, nacimientos, graduaciones, primeras comuniones, matrimonios y demás ocasiones. Su portafolio de servicios se caracteriza por:
 - Precio: Van desde \$55.000 hasta \$110.000; los precios de BON APPÉTIT serían desde \$33.000 en adelante.
 - Producto/Servicio: Los desayunos sorpresa y detalles especiales ofrecidos por Toques de Amor, son elaborados artesanalmente y con ingredientes de excelente calidad. Tienen 4 opciones de menú, pero solo en las más costosas (a partir de \$110.000), ofrece alimentos saludables, frescos y recién hechos, como

huevos, wraps, ensaladas de frutas, no ofrecen bebida láctea recién hecha como café, chocolate o milo. Además de desayunos ofrecen ramos de frutas, otra opción muy novedosa para obsequiar. BON APPÉTIT le da la posibilidad al cliente de personalizar los desayunos a diferencia de la empresa Toques de Amor.

- Colombia Regala: Ofrece entrega de flores y regalos originales y exclusivos en Colombia, flores de todo tipo, rosas, girasoles, cartuchos y todo tipo de arreglos florales, chocolates importados extra finos, globos metalizados, ositos de Peluche, tortas y ponqués . Su portafolio de servicios se caracteriza por:
 - Precio: Se ofrecen en dólares y oscilan entre USD\$67 y USD\$157.
 - Producto/Servicio: Ofrecen 10 opciones de menú, en una presentación sofisticada que incluye bandejas de mimbre, cubiertos en acero, termo de aluminio para el café, revista y periódico del día, botella de champagne, entre otros. Ofrecen altos contenidos de carbohidratos y alimentos sintéticos y son desayunos poco balanceados.
- Un Dulce Despertar: Empresa creada en el 2005; pionera en Colombia en la entrega de detalles y desayunos a domicilio. Por su originalidad y creatividad, fueron acreedores al premio “Ponle TU SELLO a la vida” en el 2010, otorgado por la compañía Café Sello Rojo. Tienen franquicias en varias ciudades del país, entre las que se encuentra Bucaramanga y Cúcuta, desarrollando así su plan de expansión nacional y logrando un cubrimiento mucho mayor al inicial. Hacen fuerte énfasis en publicidad a través de medios televisivos e internet. Su portafolio de servicios se caracteriza por:

- Precio: Sus precios van desde \$70.000 en adelante.
- Producto/Servicio: Tienen 18 menús diferentes, que le permite a los clientes personalizar tanto el menú como la presentación, ofrecen productos frescos y recién preparados. Además de desayunos, ofrecen productos como anchetas y canastos de frutas. Puede ser un modelo a seguir por BON APPÉTIT, ya que tiene trayectoria y aceptación en el mercado.

1.3. TAMAÑO DE MERCADO

Debido a la falta de información acerca del mercado en que funcionará la empresa, se decidió desde el mes de febrero de 2012 y hasta septiembre del mismo año, ofrecer el servicio de entrega a domicilio de desayunos sorpresa de manera informal (empresa no constituida legalmente ni registrada ante Cámara de Comercio). Desde su casa, quien promueve esta idea de negocio, ha preparado, elaborado y despachado los desayunos, contando con una ayudante de cocina y un repartidor. Inicialmente se ofreció el servicio a familiares y amigos (160 personas aproximadamente). A septiembre de 2012, se conformo una base de datos de 534 contactos en Blackberry de los cuales cerca del 70% son usuarios frecuentes del servicio, sumados a 735 contactos en Facebook. Durante el periodo en que se ofreció el servicio, se logro un nivel de ventas de 164 desayunos, repartidos en las siguientes épocas del año: del 9 al 29 de febrero (San Valentín), del 1 al 30 de Marzo (Día de la Mujer), del 7 al 16 de Agosto (Sin celebraciones a nivel nacional) y del 13 al 18 de Septiembre (Día del Amor y la Amistad), que suman un total de 67 días de prestación del servicio, incluyendo, sábados,

domingos y festivos. A partir de la información aportada por quienes compraron el servicio, se obtuvieron los siguientes datos, expuestos en la tabla 2.

Tabla 2. Datos Servicio prestado

FECHAS 2012	# DIAS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	DESAYUNOS VENDIDOS	PROMEDIO VENTAS DIARIAS
Febrero 9-29	21	50	2
Marzo 1-30	30	78	3
Agosto 7-16	10	17	2
Septiembre 13-18	6	19	3
TOTAL	67	164	3

Fuente: Los autores

De las ventas realizadas durante este periodo, se encontró que el género femenino es el que más compras realizó, información que se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Género

ITEM	OPCIÓN	DESAYUNOS VENDIDOS	PARTICIPACIÓN
GENERO	Femenino	126	77%
	Masculino	38	23%
	TOTAL	164	100%

Fuente: Los autores

En cuanto a información del producto, se evidenció que la preferencia de compra de los clientes fue la siguiente (tabla 4)

Tabla 4: Opciones

ITEM	OPCIÓN	DESAYUNOS VENDIDOS	PARTICIPACIÓN
OPCIONES	1	48	29%
	2	47	29%
	3	42	26%
	4	9	5%
	5	1	1%
	6	2	1%
	Personalizado	15	9%
	TOTAL	164	100%

Fuente: Los autores

Por otra parte, se observó a que estrato socio-económico pertenecen las personas que compraron el servicio, datos que se muestran en la siguiente tabla (tabla 5)

Tabla 5: Estrato,

ITEM	OPCIÓN	DESAYUNOS VENDIDOS	PARTICIPACIÓN
ESTRATO DE CONSUMIDOR	2	5	3%
	3	30	18%
	4	54	33%
	5	28	17%
	6	47	29%
	TOTAL	164	100%

Fuente: Los autores

A continuación se muestran los datos de niveles e ingresos por venta que se registraron al final del ejercicio (tabla 6)

Tabla 6: Ventas

OPCIÓN	CANTIDAD	%	PRECIO UNITARIO	VENTAS
1	48	29%	\$ 29.000,00	\$ 1.392.000,00
2	47	29%	\$ 39.000,00	\$ 1.833.000,00
3	42	26%	\$ 52.000,00	\$ 2.184.000,00
4	9	5%	\$ 45.000,00	\$ 405.000,00
5	1	1%	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00
6	2	1%	\$ 180.000,00	\$ 360.000,00
Personalizado	15	9%	\$ 48.000,00	\$ 720.000,00

Fuente: Los autores

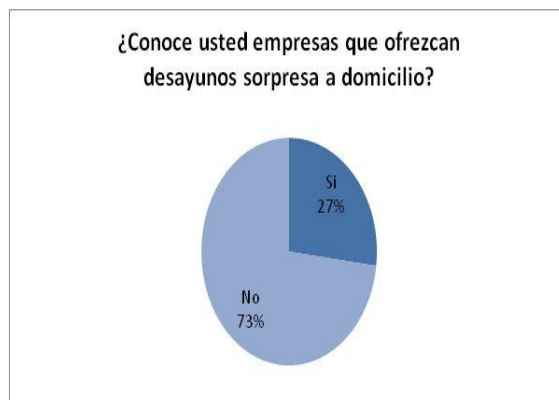
Con el fin de obtener más información relevante para la puesta en marcha de la empresa, se realizó una encuesta vía correo electrónico (Ver Anexo 1), dirigida a personas residentes a la ciudad de Cali. El cuestionario que se utilizó consta de 12 preguntas cerradas, con opción de respuesta única y múltiple, relacionadas con la edad, el género, nivel socio-económico, y preguntas que permitieron sondear la aceptación y el nivel de compra de los participantes, preferencias, precios que

estaban dispuestos a pagar por el servicio, entre otras. El cuestionario se adjunta en el anexo No. 1.

Definición de la Muestra: para la realización de la encuesta se tuvieron en cuenta hombres y mujeres de la ciudad de Cali que hicieran uso frecuente de redes de comunicación como correo electrónico, Facebook, Whatsapp y BlackBerry Messenger.

Análisis de las respuestas: en total se logró levantar un total de 100 encuestas, las cuales arrojaron la siguiente información:

Figura 1. Conocimiento sobre empresas de desayunos sorpresa

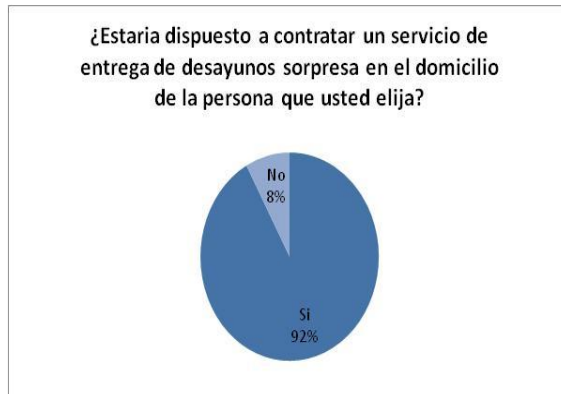


Se pudo evidenciar que pocas personas conocen empresas que ofrecen el servicio de desayunos sorpresa a domicilio (Figura 1), pues el 73% de los encuestados afirmó no tener conocimiento de empresas que ofrezcan

Fuente: Los autores

ese servicio. Esta conclusión es una ventaja para BON APPETIT, pues brinda la oportunidad de entrar en un mercado en el cual no se conoce de los posibles proveedores de servicio de desayunos sorpresa, situación que será subsanada con la estrategia de mercadeo y publicidad definida en este documento.

Figura 2. Disposición de contratación del servicio.

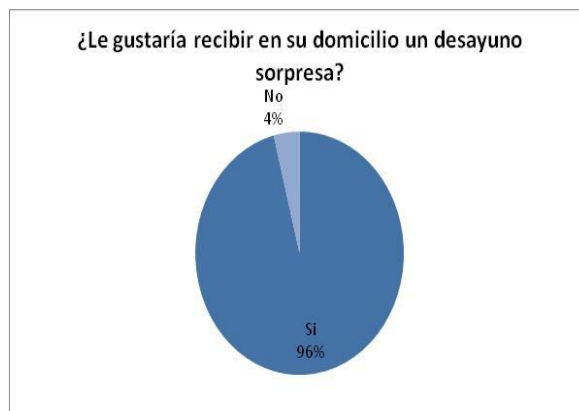


Fuente: Los autores

De las 100 personas que respondieron la encuesta, se evidenció que el 92% de ellas, están dispuestas a contratar este tipo de servicio. Este nivel de aceptación es de vital importancia, ya que nos permite visualizar un alto nivel de ventas.

(Ver Figura 2).

Figura 3. Aceptación para recibir desayunos a domicilio

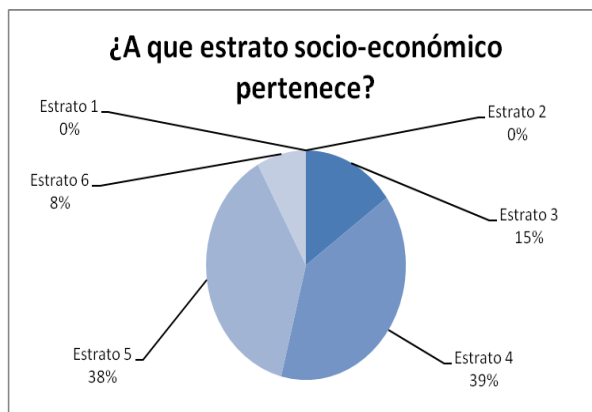


Fuente: Los autores

Se logro evidenciar que para el 96% de las personas, es agradable recibir desayunos sorpresa en su domicilio.

(Figura 3)

Figura 4. Nivel socio-económico al que pertenece

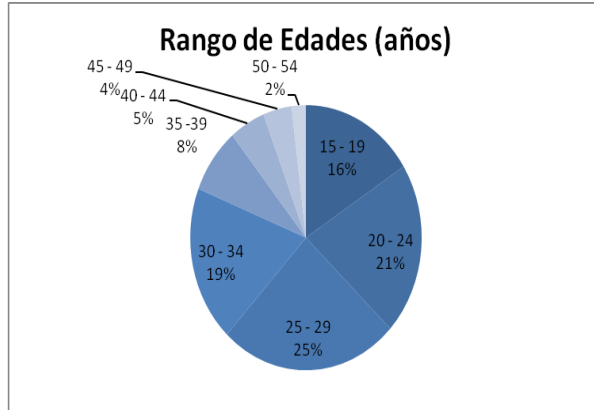


De acuerdo con lo evidenciado en la prueba de mercado, encontramos que las personas pertenecientes a los estratos socio-económicos 3, 4, 5 y 6

Fuente: Los autores

están interesadas en contratar este tipo de servicio. (Figura 4)

Figura 5. Rango de edades



De las personas encuestadas, el 80% tienen edades entre los 15 y los 34 años. (Figura 5)

Fuente: Los autores

Figura 6. Valor que están dispuestos a pagar los encuestados.



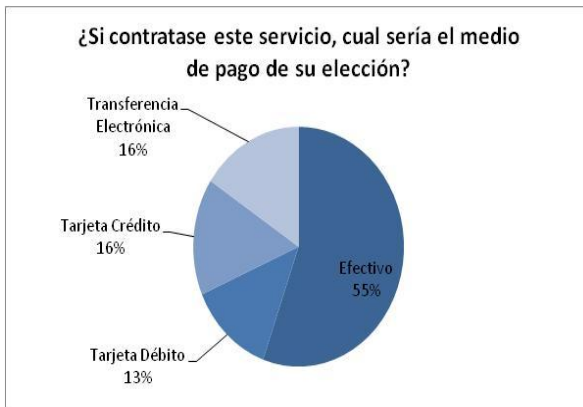
Este resultado (Figura 6) nos permite conocer el valor que las personas estarían dispuestas a pagar por este tipo de servicio, concluyendo que el 65% de ellas, destinaría desde \$25.000 en adelante, para dar un regalo como este. Además, nos sirve

Fuente: Los autores

de referencia para definir los precios de

venta de cada una de las opciones que se podría ofrecer, las cuales se presentan más adelante.

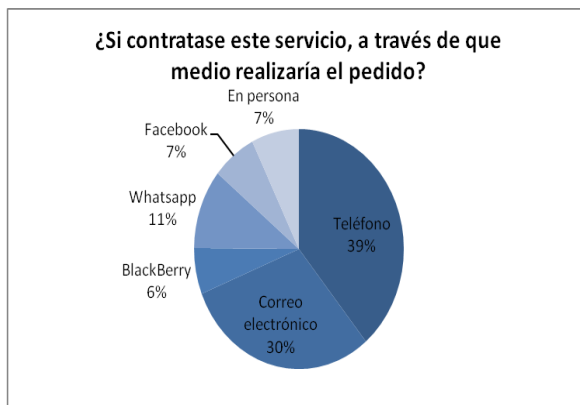
Figura 7. Medio de pago preferido por encuestados



Fuente: Los autores

Teniendo en cuenta que el medio de pago preferido por las personas encuestadas es el efectivo (Figura 7), ya que el 55% de ellas pagaría de esta manera, nos sirve de apoyo para definir la política de cartera, la cual será a 0 días, permitiendo tener buena liquidez.

Figura 8. Medio de acceso al servicio preferido por los encuestados

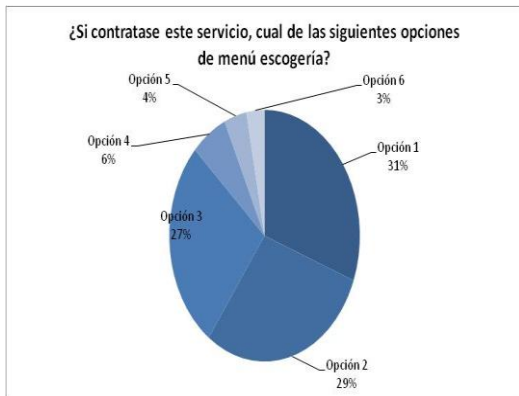


Fuente: Los autores

Con base en las respuestas a esta pregunta, definiremos los canales de comunicación de los clientes con la compañía, haciendo especial énfasis en una excelente oportunidad de atención al teléfono y al correo

electrónico, ya que el 69% de la personas haría sus pedido a través de estos dos canales. Más adelante, en la ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN, se definen las formas de PAGO para los clientes que elijan estos medios para realizar el pedido. (Ver figura 8)

Figura 9. Opción de menú preferida por encuestados



En cuanto a preferencias de las diferentes opciones de menú, las personas encuestadas respondieron que se inclinarían por comprar las opciones 1, 2 y 3. (Figura 9)

Fuente: Los autores

Resultados: con base en la encuesta realizada vía correo electrónico y la prueba de mercado, concluimos que nuestro mercado global, es el conformado por personas pertenecientes a los estratos socio-económicos 3, 4, 5 y 6, con edades entre los 15 y 34 años.

En Colombia, según la ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA, realizada por el DANE en el año 2003, la cual se encuentra en el documento CONPES 3386, la distribución de la población de acuerdo al estrato socio-económico es la representada por la Tabla 7.

Tabla 7. Distribución por nivel socio-económico en Colombia 2011

POBLACIÓN DE COLOMBIA (2011)			45.239.079 Habitantes
ESTRATO	CATEGORIA	PARTICIPACIÓN	CANTIDAD DE PERSONAS
1	Muy bajo	22,3%	10.088.315
2	Bajo	41,2%	18.638.501
3	Medio - bajo	27,1%	12.259.790
4	Medio	6,3%	2.850.062
5	Medio - alto	1,9%	859.543
6	Alto	1,2%	542.869

Fuente: www.dane.gov.co

A nivel de la ciudad de Cali, la distribución de la población de acuerdo al estrato socio-económico, según datos suministrados por la Alcaldía de Santiago de Cali, en el documento denominado CALI EN CIFRAS 2011, se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Distribución socio-económica Cali 2012

POBLACIÓN DE CALI (2012)				2.294.643
				Habitantes
ESTRATO	CATEGORIA	PARTICIPACIÓN	CANTIDAD DE PERSONAS	
1	Muy bajo	21,6%	494.725	
2	Bajo	31,7%	727.631	
3	Medio - bajo	30,6%	702.390	
4	Medio	7,1%	162.461	
5	Medio - alto	7,1%	162.920	
6	Alto	2,0%	44.746	

Fuente: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf

Esta información nos permite determinar la cantidad de personas que conforman los estratos 3, 4, 5 y 6 a los cuales estaría enfocado el servicio: en Colombia serían cerca de 3.916.235 personas y en Cali 1.072.516 personas, que representan el 46.7% del total de la población caleña.

En cuanto a la cantidad de personas pertenecientes a los estratos socio-económicos 3, 4, 5 y 6, en el rango de edades de 15 a 34 años, el DANE informó en el mismo documento antes mencionado, que el número de personas con esas dos características es:

Tabla 9. Distribución edad Vs. Estrato

CENSO 2005									
2.294.643 habitantes									
EDAD (años)	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	TOTAL
Personas de los Estratos 3, 4, 5 y 6	41.189	45.941	44.357	38.020	38.020	41.189	38.020	31.684	316.835

Fuente: Los autores

De acuerdo a lo anterior (tabla 9), nuestra población objetivo para la ciudad de Cali serian 169.507 personas aproximadamente.

Teniendo en cuenta que la encuesta arrojó que de las 100 personas encuestadas, el 92% de ellas contratarían el servicio. Al inferir que ese mismo porcentaje se aplicará a la población objetivo para la ciudad de Cali, que como se dijo anteriormente, son alrededor de 169.507 personas, nuestro mercado objetivo sería cerca de unas 155.946 personas.

Nuestra visión para el primer semestre de funcionamiento, es tratar de captar por lo menos el 2% de la población perteneciente al mercado objetivo, que representa aproximadamente 3.119 personas.

CLIENTES

Función o necesidades: ofrecer una opción novedosa de obsequio en fechas especiales, facilitando su entrega a través del servicio a domicilio, sin necesidad de que el comprador se desplace al sitio de la entrega. Hacer del desayuno de una persona especial, un evento importante.

Grupo de Compradores: hombres y mujeres con edades entre 15 y 34 años, que se encuentren en Colombia y en otras partes del mundo con personas allegadas en Cali-Colombia, con edades entre los estratos socio económicos 3, 4, 5 y 6, personas detallistas y sensibles, con hábito de dar regalos en ocasiones especiales o promovidas por sentimientos y con la necesidad de obsequiar algo novedoso en ocasiones especiales, facilitando su entrega a través del servicio a

domicilio, sin necesidad de desplazarse al sitio de la entrega. Hacer del desayuno de una persona especial, un evento importante.

1.4. PLAN DE MERCADEO

Estrategia de precio. Al analizar los precios de la competencia, encontramos que ellos ofrecen productos con precios van desde los \$55.000 en adelante, sin incluir el valor del domicilio a cualquier parte de la ciudad, haciendo que este servicio no sea asequible para la población de menor nivel socioeconómico. Con base en esa información, BON APPÉTIT tendría la ventaja de ofrecer desayunos con diferentes precios que se ajusten a la capacidad económica de quienes deseen regalarlo, con opciones para escoger que van desde \$33.000 incluido el IVA, más el valor del domicilio.

En Cali, el servicio de mensajería tiene un valor promedio de \$3.000, que sumados al valor de una de las opciones, requerirá que el cliente deba hacer una inversión \$36.000, un precio módico para quienes no puedan acceder a un regalo tan costoso. En cuanto a las utilidades, se obtendrán márgenes entre el 50 y 70% de cada desayuno. Por ejemplo en el caso de la opción 1: sencillo, los costos de ingredientes suman \$9.944, a un precio de venta de \$33.000, arrojará un margen del 65% siendo un producto rentable que permite ofrecer un buen precio para el cliente. Por otra parte, el darle la opción al cliente de personalizar su desayuno, permite que escoja uno que se adapte a su presupuesto, marcando una ventaja competitiva que no tienen la mayoría de los otros proveedores de desayunos

sorpresa. Al ofrecer productos a precios bajos, se podría generar un aumento en el volumen de las ventas que permitan minimizar los costos operativos.

También se tendrán opciones de desayuno que por la elegancia y exclusividad de su presentación y contenido, se ofrecerán a precios más altos de \$110.000 y \$180.000 (opciones 5 y 6) para la población que dispone de mayores ingresos destinados para tal fin. De igual manera se ofrecerán desayunos con precios medios de \$42.000, \$55.000, \$65.000 (opciones 2, 3 y 4 respectivamente).

Dentro de sus políticas inicialmente no se darán créditos a los clientes ni opciones de financiación, ya que son productos que no representan altos costos. El pago será de contado y en efectivo.

Estrategia de venta. El canal mas importante mediante el cual se realizara parte de las transacciones de pago por parte de los clientes será vía online para lo que se creara además de una pagina web, un App que atraiga a los usuarios, la cual consiste en una aplicación que pueden descargar los usuarios de dispositivos de Apple (iPhone, iPod Touch, iPad, Mac OS X Snow Leopard y Mac OS X Lion) y Android, disponible de manera gratuita, en donde los usuarios además de poder ver todas las características de la empresa, las opciones, imágenes de los desayunos y los precios pueden opinar acerca del servicio y ver opiniones de otros clientes, además de escoger el desayuno que quieran regalar, especificando los datos que se requieren para la entrega (fecha, dirección, hora, ocasión, de quien y para quien) y dándole la posibilidad al cliente de hacer el pago vía online, aumentando la probabilidad de obtener la lealtad de los compradores y

posicionamiento a BON APPETIT como una empresa innovadora, ya que la descarga y utilización de esta aplicación es una tendencia que domina el mercado digital y el mundo de los negocios por lo que representa no solo una oportunidad para llegar a un mayor número de clientes potenciales sino una necesidad para ser competitiva. La descarga de esta aplicación se incentivará en los clientes mediante la página web oficial de la empresa, las redes sociales, correo electrónico y chats con el fin de lograr mayor efectividad con menos tiempo y costo. Otra estrategia de venta será generar un voz a voz mediante la satisfacción de los clientes para lo cual se utilizarán herramientas como el CRM (administración basada en la relación con los clientes), ya que en esta era de las redes sociales cada opinión se multiplica de forma viral y afecta significativamente la imagen de la marca. Mediante la conexión constante y el registro de las actividades de los clientes se llevará un seguimiento de sus transacciones, se les proveerá información y soporte, se les avisará de los nuevos menús y propuestas y se les recompensará por producir contenido positivo conduciendo a un feedback profundizando cada vez más la relación. También se utilizarán herramientas como el Marketplace de Facebook que sirve para publicar anuncios permitiendo que los interesados puedan leerlos a diario arrojando estadísticas de las personas que visitan la página. Para explotar al máximo esta aplicación se utilizarán imágenes llamativas de los desayunos, se revisarán constantemente las estadísticas y se permitirá mediante esta herramienta interactuar con los clientes usando sus testimonios para mostrar pruebas concretas de su satisfacción. Adicionalmente se garantizará el servicio de tal manera que si el cliente no queda satisfecho, se le

dará un descuento por el próximo desayuno que compre o de ser necesario se le dará un desayuno gratis para que obsequie a quien desee. También se hará uso del Benchmarking con el fin de superar a la competencia y desarrollar constantemente estrategia de diferenciación. Adicionalmente teniendo en cuenta que muchas de las personas encuestadas prefieren realizar sus pagos en efectivo se les dará la opción de cancelar directamente en la empresa o de recoger el dinero a través del servicio de mensajería.

Estrategia promocional. Nombre: BON APPÉTIT, Se escogió este nombre que tiene como significado “buen provecho” porque el deseo principal de los clientes al contratar este servicio es regalarle a alguien especial una experiencia placentera como lo es comer y mas si va acompañada de una excelente presentación, además es un nombre de fácil recordación y trata de recrear de manera muy corta uno de los objetivos del servicio.

Eslogan: BON APPÉTIT! Una Gran Sorpresa... ¡Un buen desayuno!

Figura 10. Logotipo



Las estrategias publicitarias resaltarán los atributos diferenciadores de la personalización, de la calidad del servicio y a atención al cliente y la innovación propios de BON APPÉTIT, por estar este servicio orientado hacia un rango de edades entre 15 y 34 además de explotarse

Diseño y edición: Julián A. Londoño

herramientas que provee la web, se utilizarán medios convencionales como la pauta radial en el mañanero de La Mega (Valor de la cuña de 30", 1ra vez, \$268.000, mes \$5.885.000) para llegar a los estudiantes, universitarios y jóvenes profesionales de edades entre 15 y 34 años, adicionalmente para las personas emotivas y sentimentales en emisoras como Boom FM o Romance FM, en estas frecuencias se trabajara bajo el concepto de mención de la marca dejando claro las características del servicio.

Adicional a esto, se promocionará material POP y volantes ubicados en zonas estratégicas para los segmentos escogidos. Todas las personas que participen en la entrega de los desayunos, contarán con uniforme con el emblema de la compañía, el cual también se colocará en las cajas que se adaptarán en las motos que transportan los desayunos. Se mantendrá contacto con los clientes que hayan realizado compras, ofreciendo un servicio post – venta que permita fidelizar y medir el nivel de satisfacción, además de mantenerlos actualizados sobre las novedades del servicio, teniendo presente las fechas importantes, ofreciéndoles descuentos especiales a los clientes que más recompras realicen.

Estrategia de distribución. Teniendo en cuenta que los canales de distribución son todos los medios de los cuales se vale la mercadotecnia para hacer llegar los productos hacia el consumidor en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos, se puede determinar que los clientes tendrán acceso a este servicio por medio del canal productor – consumidor, el cual es el nivel más corto donde el producto se venden

directamente del fabricante al consumidor por medio de un flujo de información siendo un flujo importante, ya que si no hay comunicación entre todos los elementos del canal, no va a haber una buena coordinación pero si una deficiente distribución bloqueando el sistema de distribución. Las estrategias para lograr una buena comunicación con los clientes se basarán en: Informar detalladamente a los clientes sobre todos los detalles del servicio, escuchar inquietudes, expectativas y sugerencias, confirmar los pedidos y procurar siempre hablar en los mismos términos del cliente, difundir mensajes persuasivos sobre el producto, encontrar compradores potenciales y comunicarse con ellos, ajustar el producto a las exigencias del consumidor. En cuanto a la distribución física los desayunos se entregarán en manos del consumidor final haciendo uso de servicios de mensajería, los cuales tienen un costo promedio de \$3.000 dentro de la ciudad de Cali, costos que serán asumidos de manera adicional por los clientes. El transporte de los desayunos lo realizarán repartidores capacitados con moto, la cual debe tener la capacidad de adaptar una caja de tamaño adecuado y diseño hermético, garantizando la conservación de la temperatura y de la presentación y cumpliendo con lo establecido en la normatividad que regula el transporte de alimentos (ver análisis técnico).

Políticas del Servicio: El proceso de entrega de desayunos sorpresa a domicilio requiere de varias actividades, las cuales se regirán por una serie de políticas:

Pedidos. Se deben hacer por lo menos con 24 horas de antelación a la fecha de la entrega. Los clientes deben suministrar los datos exactos y completos de la

dirección de entrega, rango de hora en que se debe entregar, quien lo regala, quien lo recibe y la opción de menú escogida, con las adiciones que desea.

Pagos. Los pagos se podrán realizar directamente en la empresa, a través del servicio de mensajería, por medio de la página web o consignación. Deben ser de contado y podrán ser en efectivo o con tarjeta débito o crédito. Deben hacerse antes del día de la entrega o a contra entrega.

Entrega. La entrega se hará en la fecha acordada con el cliente. En cuanto a la hora de entrega, los clientes deberán suministrar un rango de horario, teniendo en cuenta que las condiciones de las vías, la congestión del vehicular y la ubicación del sitio, pueden retrasar la entrega. El cliente se debe asegurar que la persona a quien va dirigido el producto, se encuentre en el sitio de entrega acordado, con el fin de evitar inconvenientes e inconformidades que se puedan presentar cuando es entregado a otra persona o dejado en un lugar donde se pueda deteriorar (porterías, recepciones, compañeros, familiares, etc.); se tomará una foto de la recepción del desayuno con el consentimiento de quien lo recibe, con el fin de darle un valor agregado al servicio para que tanto el cliente (quien pago por el desayuno) como quien lo reciba, tengan un recuerdo de la sorpresa.

Post-venta. Si el desayuno no se entrega de acuerdo a las especificaciones del cliente y se comprueba que el error proviene de la empresa, se le dará a quien contrató el servicio, la opción de devolución de dinero o una cortesía de otro desayuno del mismo precio para obsequiarle a otra persona. Periódicamente se les estará enviando a quienes compran y quienes reciben el servicio, información sobre promociones y novedades a los correos electrónicos.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

A continuación se describirá detalladamente todo lo necesario para la instalación y puesta en marcha de la empresa, como el sitio en donde va a operar, las instalaciones, los requerimientos técnicos y económicos que sean necesarios; los utensilios, electrodomésticos y equipos. Cada uno de estos elementos conforma la base para el análisis de la inversión que permite conocer el monto de la inversión y la viabilidad económica de la empresa.

2.1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

Opciones de menú. Inicialmente se ofrecerán 6 opciones de menú, la cuales se detallan en la Figura 11. Se tendrán en cuenta las sugerencias de los clientes y los aportes e ideas que surjan de quienes los preparan y de los accionistas para la creación de nuevas opciones de menú.

Consumos Unitarios por opción. En el Anexo 2 se detalla la cantidad que se requiere de cada uno de los ingredientes en la preparación de las seis opciones de desayuno.

Figura 11. Opciones de menú

OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3
<ul style="list-style-type: none"> - Omelette de jamón y queso - jugo de naranja natural - café en leche o tinto - croissant - fruta picada (2 frutas) - decoración con globo pequeño alusivo a la ocasión, moño, bandeja y empaque decorados 	<ul style="list-style-type: none"> - Omelette (jamón, queso, maicitos) - 2 nuggets de pollo - ensalada de frutas - pastelito - galletas de soda - Bon Yurt - Galleticas Wafer - Café chocolate o milo - Jugo de naranja - 4 dulces pequeños - decoración con globo pequeño alusivo a la ocasión, moño, bandeja y empaque decorados 	<ul style="list-style-type: none"> - Omelette (jamón, queso, maicitos y maduro) o sandwich de pan árabe con los mismos ingredientes mas lechuga. - escoges entre café, chocolate o milo - croissant - 3 nuggets de pollo - ensalada de frutas grande - Jugo de naranja natural - galletas de soda Bon Yurt - dulces surtidos - crepe de nutella, banano y fresa - decoración con globo mediano alusivo a la ocasión, moño, bandeja y empaque decorados.
OPCIÓN 4	OPCIÓN 5	OPCIÓN 6
<ul style="list-style-type: none"> - Sandwich de pan árabe con pollo, queso, lechuga y tomate. - Yogurt con cereal finnese - ensalada de frutas grande - 1 porción de queso - galletas integrales - café chocolate o milo - jugo de naranja - chocolatina light - maní - 2 barras de granola - decoración con globo mediano alusivo a la ocasión, moño, bandeja y empaque decorados 	<ul style="list-style-type: none"> - Bandeja tipo mesa plegable para desayunar en la cama - Postre que desee - Omette de Jamón queso maicitos y maduro opcional - Jugo de naranja - Café chocolate o milo - Bon Yurt - Canasta de panes - Dulces y galletas- ensalada de frutas - Decoración con Malla decorada moño grande y globo mediano Rosas rojas 	<ul style="list-style-type: none"> - Omelette (queso, jamón, maicitos, champiñones y maduro) - Jugo de naranja -Café, chocolate o milo - Canasta de panes - Tabla que quesos - Ensalada de frutas - Crepe de chocolate banano y fresa - Vaso mug lleno de dulces o termo para café Caja de chocolates - Rosas rojas - Galletas Ritz con queso crema aparte - Peluche - Todo sobre bandeja de mimbre - Globo de helio metálico grande

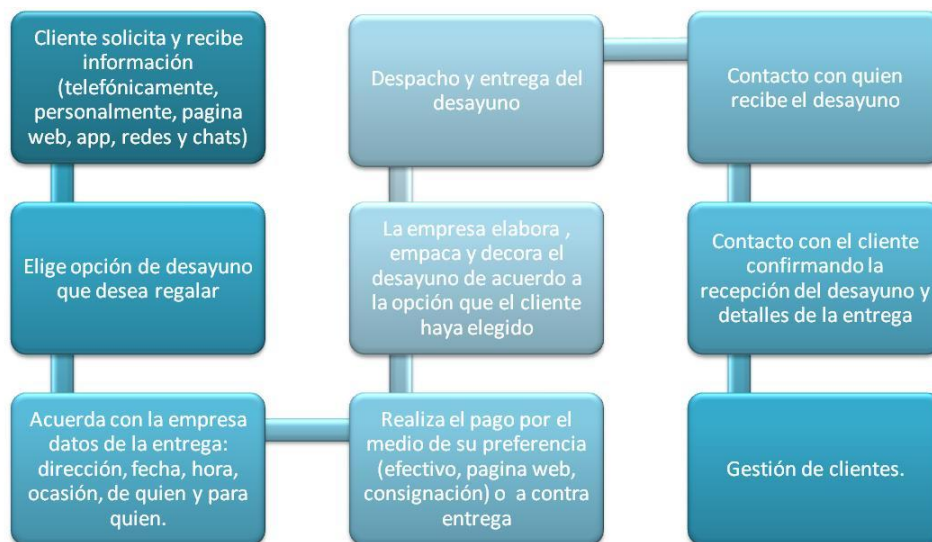
Fuente: Los autores

2.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO

La empresa prestará un servicio de preparación, decoración y entrega de desayunos sorpresa a domicilio, para lo cual se debe cumplir con ciertas normas de control sanitario que regulan el proceso de preparación de alimentos, así como disponer del espacio de trabajo donde se deben tener los requisitos mencionados (ver análisis legal). El horario de apertura del local será a las 6:00 am, hora en la que debe estar el encargado de cocina, el de la decoración y por lo menos uno de los accionistas inicialmente quien será el encargado de articular los dos procesos y la recepción de los pedidos que realicen los clientes (en el segundo año se

contratará a otra persona que se encargue de coordinar estos procesos) Los despachos se iniciaran a las 6:30 de la mañana hora en la cual deben llegar los mensajeros de acuerdo a las necesidades de horario (de acuerdo a la programación del día) . El local se cerrará a la 1pm y después de esa hora los clientes podrán hacer sus pedidos por medio de la página web, App, Facebook, correo electrónico y telefónicamente, medios que serán administrados por los accionistas. El flujograma del servicio se presenta en la figura 12.

Figura 12. Flujograma del servicio



Fuente: Los autores.

La descripción del proceso de producción, de las diferentes opciones de menú, desde su preparación en la empresa hasta su proceso de entrega al cliente final se ilustra en la figura 13.

Figura 13. Diagrama de flujo interno



Fuente: Los autores

Proceso de Recepción. El proceso empieza con la recepción de los productos lácteos, embutidos, frutas, y demás productos para mantener el inventario de acuerdo a las solicitudes de compra de los clientes para la preparación de los menú; en este proceso de recepción, un cocinero(a) se encarga de verificar que los alimentos lleguen en buenas condiciones revisando fechas de vencimiento, procederá a almacenarlo en el sitio adecuado (nevera o alacena), y lo registrará en el inventario de productos que ingresan, con su respectiva fecha, con el fin de tener en cuenta el uso del mismo antes de su caducidad y ofrecer así un producto fresco al momento de brindar el servicio. Se requiere como parte del primer proceso, la solicitud y compra de los utensilios necesarios para la repartición del servicio.

Almacenamiento. Los productos lácteos como leche, mantequilla y yogures, al igual que los embutidos, se ubicarán en el refrigerador y estarán ordenados según su fecha de entrada y según el grado de consumo de los clientes. Las frutas pasarán por un proceso de lavado con una concentración adecuada de cloro, para posterior almacenamiento en el refrigerador.

Preparación y decoración. Esta etapa depende de los pedidos de los clientes. Serán elaboradas por el/la cocinero(a) y la decoradora, previo conocimiento de la decoración escogida por el cliente sobre tamaño, color, mensaje o algún otro detalle que mejore la presentación del obsequio, por indicación del cliente y la ocasión.

Entrega. Los mensajeros en moto realizarán las entregas a la hora y en las fechas acordadas, transportando los desayunos en el contenedor dotado por BON APPETIT, el cual lo conservará en condiciones ideales de temperatura y presentación cumpliendo con lo expuesto en la normatividad vigente que aplica para el transporte de alimentos (ver análisis legal).

Post-Venta. Uno de los accionistas se encargará semanalmente de gestionar los clientes por medio de llamadas telefónicas y actualización constante de las novedades del servicio.

2.3. LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

El punto de venta y despacho de desayunos estará ubicado en la calle 9ª # 63A – 26, en el edificio Vetro Blue. Para la ubicación del local se tuvieron en cuenta las siguientes características:

Cercanía a proveedores. Nuestros proveedores principales serán: Bodega ILUSIÓN, ubicada en el centro de Cali, en la Calle 10 # 9-50. A este proveedor se le realizará la compra al por mayor de los insumos de dulces, peluches, empaques y decoración; DISDECOL, que es una importadora de productos desechables, ubicada en la Carrera 26 # 8-47. BON APPÉTIT estará ubicado en una zona altamente comercial, en donde se encuentran empresas que están enfocadas al mismo segmento de mercado, tales como floristerías, tiendas de regalos, etc.

Accesibilidad. Es una zona de fácil acceso para proveedores, clientes y empleados, pues se encuentra sobre una vía donde transitan constantemente buses y alimentadores del Mio. Además se encuentra en un primer piso, lo que facilita la entrega de los desayunos a los mensajeros y el tránsito de clientes y empleados.

Descripción del local. Un espacio de 50 metros cuadrados, suficiente para lo que requiere el negocio inicialmente; cuenta en la zona frontal con 6 metros, lo que permite que tenga buena visibilidad desde afuera. El espacio cuenta con baño, cocineta para la preparación de los desayunos, servicios públicos y gas domiciliario. Tiene también un amplio antejardín en donde se puede instalar un aviso publicitario; fachada y la puerta de acceso en vidrio, que permite la adecuación del espacio de oficina.

Limitaciones. El local no se encuentra sobre la calle de mayor flujo peatonal y vehicular, sin embargo la posición en la que está ubicado facilita la visibilidad de los carros que transiten por el carril izquierdo de la vía.

Costos de arrendamiento. Valor canon de arrendamiento: \$1.200.000. Incluye: canon mensual, servicios de acueducto, de energía, e internet Wi fi. Para la adquisición de este local en la figura de alquiler, se deben presentar los siguientes requisitos: certificado de ingresos del titular o carta laboral, un fiador con finca raíz y certificado de ingresos o carta laboral. *Costos de adecuaciones.* Con el fin de ofrecer el servicio de manera adecuada y de separar las zonas de las diferentes partes del proceso, desde la recepción del pedido hasta la entrega, se hace necesario la adecuación de divisiones, muebles, estanterías y módulos, inversión que suma un total de aproximado de \$2.000.000.

2.4. EQUIPOS Y UTENSILIOS

Se comprarán los equipos necesarios para la elaboración de los desayunos y la prestación del servicio de entrega; gran parte de los utensilios se comprarán de contado, mientras que los electrodomésticos como la nevera, el microondas y la pipa de helio que son las que representan mayores costos, se comprarán por medio de financiación. (Ver Anexo 3)

Para los equipos, se planeará un cronograma de mantenimiento preventivo, buscando que funcionen de manera adecuada, además de los mantenimientos correctivos a que haya lugar, se verificará que quien realice estos mantenimientos estén capacitados para dicha actividad y en lo posible provengan de una empresa reconocida.

2.5. DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS

El local tendrá un espacio para la cocina de aproximadamente 60 metros cuadrados, con conexión al área de decoración, y esta a su vez con la salida, para el despacho de los desayunos. Adicionalmente, tendrá un espacio de oficina para recibir clientes que requieran conocer el sitio donde se elaboran y despachan los desayunos o que prefieran recoger el desayuno y entregarlo personalmente y donde se hagan labores de recepción de pedidos y facturación, junto a un área de exhibición de diferentes tamaños de globos, empaques, peluches y dulces para la decoración de los desayunos. También contará con un espacio de parqueadero para las motos del servicio de mensajería.

Figura 14. Distribución por zonas



Fuente: Los autores

2.6. SISTEMAS DE CONTROL

Se llevará un inventario diario de los productos que se consuman, se verificarán las condiciones en que estos se encuentren y sus fechas de vencimiento, con el fin de garantizar la calidad de los componentes de los desayunos.

Con el fin de asegurar que los desayunos que se vayan a entregar coincidan con las especificaciones descritas por los clientes, se hará una programación diaria, dejando por escrito el pedido y las condiciones, se imprimirá y se entregará a cada uno de los que participan en el desarrollo de los mismos (cocinera y decoradora); adicional a esto, el coordinador de las dos áreas de trabajo verificará, con la misma programación, que se estén realizando y despachando según lo solicitado por el cliente. Se solicitará a la empresa de servicios de mensajería con la cual se tenga el convenio comercial, que los mensajeros cuenten con los soportes de mantenimiento y seguros de sus motos, con el fin de evitar contratiempos al momento de la entrega.

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1. GRUPO EMPRESARIAL

BON APPÉTIT se constituirá bajo documento privado inscrito en la Cámara de Comercio, según el régimen de Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) con un término de duración indefinido, en donde la responsabilidad se limitará al monto de los aportes de los accionistas. Este tipo de sociedad se adapta perfectamente a los requerimientos de BON APPÉTIT, ya que se tiene libertad para diseñar la

estructura administrativa, además como son solo dos socios, no es obligatoria la formación de una junta directiva ni la disponibilidad de un revisor fiscal a menos de que sus activos brutos a diciembre 31 del año anterior sobrepase los 5 mil salarios mínimos o que sus ingresos brutos durante el año anterior excedan los 3 mil salarios mínimos. El grupo empresarial estará compuesto por dos accionistas, egresados de MBA de la Universidad Icesi; el accionista A, con amplia experiencia en administración de empresas de servicios, y el accionista B con experiencia en empaques y decoración, quienes aportarán cada uno el 50% del capital inicial. Ambos estarán vinculados laboralmente a la empresa, uno en calidad de director de logística de las diferentes áreas de trabajo y el otro como gerente. La participación accionaria, el salario y los cargos de estas personas se muestran a continuación.

Tabla 10. Constitución Accionaria de BON APPÉTIT

ACCIONISTA	PARTICIPACIÓN ACCIONARIA	CARGO	SALARIO
A	50%	Gerente	\$ 2.000.000
B	50%	Directora de Logística	\$ 2.000.000

Fuente: Los autores

3.2. ASPECTOS LEGALES

Una vez definido el tipo y la conformación de la sociedad se realizará el registro ante la DIAN que no tiene ningún costo y el registro mercantil respectivo en la Cámara de Comercio de Cali, el cual tiene un valor de \$250.000 teniendo \$10.000.000 como capital inicial conformado por los aporte de los socios,

adicionalmente se realizará un pago anual para Industria y Comercio de la suma que represente 0,88% de los ingresos.

Normatividad: El servicio se debe adherir a la reglamentación vigente en Colombia que regula la manipulación de los alimentos:

- Decreto 3075 del año 2007, el cual regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.
- Ley 9 de 1979, medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, entre otros.
- Resolución 5109 de 2005, requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
- Resolución 765 de 2010, regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos.

Transporte de alimentos:

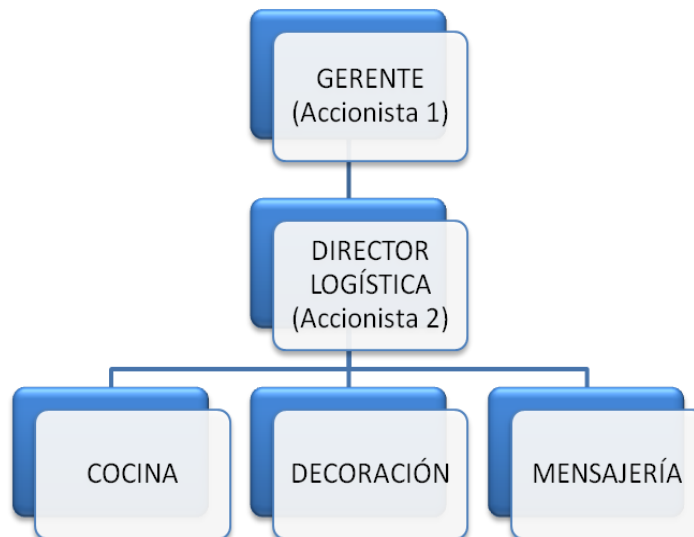
- *Recipientes e Implementos de Transporte.* Cumplirán con lo establecido en el artículo 112 del citado Decreto 2333 de 1982
- *Distintivo de los Vehículos.* Cumplirán con lo establecido en el Artículo 133 del citado Decreto 2333 de 1982.
- *Referente al Personal de Transporte de Alimento.* Cumplirán con lo establecido en el artículo 115 del citado Decreto 2333 de 1982.
- *Valor de la Licencia de Transporte.* El costo de la Licencia Sanitaria de Transporte estará sujeto a lo establecido en la Resolución 0033 de 1991.

Con el fin de socializar estas normas se realizaran capacitaciones a todo el personal manipulador de alimentos mediante un capacitador particular y posterior a esto con el fin de medir el nivel de adhesión a la norma se auditaran internamente cada uno de los procesos.

3.3. ORGANIZACIÓN

El organigrama representa la estructura básica de la empresa, cuya autoridad principal está en cabeza del gerente y le sigue quien coordina las diferentes áreas, entre los dos socios ejercerán labores de gerencia de proyectos, atención directa a los clientes, publicidad, evaluación y aprobación de planes y estrategias, supervisión y gestión administrativa de la empresa. Este organigrama se muestra en la figura 15.

Figura 15. Organigrama de BON APPÉTIT



Fuente: los autores

3.4. PLANTA PERSONAL

Perfiles. Los perfiles y las funciones que se requieren para cada uno de los cargos se presentan a continuación:

- Cocinero/a: persona con formación educativa orientada a la elaboración de toda clase de alimentos, con experiencia en la aplicación de técnicas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación alimentaria. Su labor principal será la elaboración de las diferentes opciones de menú y la definición de nuevas ofertas gastronómicas. Además deberá contar con capacidad para actuar como responsable del área de cocina o en el marco de un equipo de trabajo en el proceso de elaboración de alimentos.

- Decorador/a: este cargo aplica para persona que tengan habilidades manuales y destreza para envolver y decorar, que estén capacitadas para elaborar diferentes tipos de moños, bolsas de regalo, cajas, y empaques en diversos materiales, haciendo combinaciones adecuadas de acuerdo con la ocasión del pedido, el género y la edad de la persona que lo recibirá; además será la encargada de la presentación de los desayunos. Esta persona realizará las compras y el inventario de los empaques, e insumos de presentación y decoración como globos, cinta para moños, peluches, bandejas, recipientes, flores, etc.

Ya que principalmente es un servicio de entrega de desayunos, se iniciaran labores desde muy temprano en la mañana, para lo cual se define el siguiente horario de trabajo para los empleados:

- De lunes a domingo, de 6 a.m. a 12 p.m. A las horas de trabajo que se realizan los domingos, se le aplicará los recargos que por ley tiene derecho la fuerza laboral en Colombia.

Proceso de selección y contratación. Para la selección del personal, se realizará convocatoria abierta a través de bolsas de empleo en internet, tales como computrabajo.com y elempleo.com. Las hojas de vida que lleguen serán recibidas y analizadas por los accionistas A y B, quienes realizarán las entrevistas y pruebas psicotécnicas, con apoyo de una psicóloga free-lance. La convocatoria se realizará durante una semana; posteriormente y durante un día, se procederá a revisar las hojas de vida que se reciban, con el fin de seleccionar aquellas que cumplan los requisitos. Al día siguiente, se citará a las personas seleccionadas a entrevista con uno de los accionistas; para la realización de las entrevistas se destinarán dos días. Al día siguiente, los candidatos que sean seleccionados, serán citados a pruebas psicotécnicas, las cuales se realizarán en un solo día. La realización de las pruebas estará a cargo de la psicóloga free lance, quien tendrá dos días para analizar las pruebas y emitir un informe acerca de los candidatos que obtuvieron mejores resultados, quienes serán citados a entrevista con el Gerente; este último, dispondrá de un día para la realización de la entrevistas y para definir el personal con quien se iniciará la operación de la compañía. Una vez realizada la selección del personal, se les someterá a una serie de exámenes ocupacionales (frotis faríngeo con cultivo, Koh de uñas y coprológico) con el fin de obtener el CERTIFICADO DE APTITUD PARA MANIPULAR ALIMENTOS, requisito que debe tener según la normatividad en Colombia todas las personas que manipulen

alimentos, incluyendo al encargado de cocina, decoración y mensajería. El personal seleccionado, será contratado a término fijo, inicialmente por un periodo de seis meses. Posteriormente y de acuerdo a su desempeño, se realizará contratación a término indefinido. En ambos tipos de contrato, se ofrecerá a los funcionarios todas las prestaciones de ley.

La asignación salarial de estos dos cargos se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Tabla de salarios personal

CARGO	SALARIO
Decoradora	\$ 566.700
Cocinera	\$ 566.700

Fuente: los autores

Teniendo en cuenta que en el modelo de negocio no se tiene definida una estructura organizacional muy grande, lo que deja por fuera algunos aspectos del servicio como la entrega a domicilio, y otros de apoyo como la redacción y consolidación de los estados financieros, se hace necesario establecer relaciones comerciales con una empresa que preste servicios de mensajería, quien será la encargada de entregar los pedidos; y la definición de un contrato de prestación de servicios con un contador titulado. Para seleccionar la empresa de servicios de mensajería, se buscaran entidades que cuenten con trayectoria y experiencia en la entrega de comida a domicilio. En este convenio comercial, se le solicitará a la empresa de servicios de mensajería que el transporte de los desayunos se realice

en el contenedor dotado por BON APPETIT y que los mensajeros utilicen una camiseta con logo de BON APPETIT; así mismo, se solicitará que las motos cuenten con parrilla para instalar el contenedor.

Análisis de riesgos. A continuación (tabla 16) se relacionan los riesgos mas comunes dentro de la prestación del servicio y se plantean posibles maneras de prevenirlos.

Figura 16. Riesgos en la prestación del servicio

ASPECTOS	RIESGOS IDENTIFICADOS	MANEJO DEL RIESGO
Manipulacion de alimentos	Contaminación durante la manipulación de los alimentos.	Exámenes medicos ocupacionales anuales, adhesión a las normas mencionadas
	Alimentos mal preparados con mal sabor	Control en procesos de selección capacitaciones periódicas
Transporte de los alimentos	Condiciones de temperatura no ideales	Manejo de los tiempos de entrega, logística , cronogramas
	Contaminación durante el transporte	Exámenes medicos ocupacionales anuales, adhesión a las normas mencionadas y capacitaciones
Manejo de residuos	Contaminación al medio ambiente	Implementación de Plan de gestión de residuos, capacitaciones para la adecuada segregación de los residuos.
Personal	Enfermedades laborales	Pago total de las prestaciones: EPS, ARP y pensiones
	Ausencias	Planes de contingencia, personal de reemplazo.
Mercado	Aumento de la competencia	Estrategias de innovación diferenciación, CRM
Financiero y económico	Incremento en los niveles de inflación	Búsqueda de economías de escala, tener varios proveedores
Relaciones clientes	Cliente insatisfecho	Garantías, CRM, Seguimiento de los motivos de insatisfacción, mejoramiento continuo

Fuente: Los autores

VALORES PERSONALES

Para nuestra empresa, los valores son el pilar más importante, porque con ellos se define a sí misma, pues son la base de una organización y la de sus miembros, especialmente la de sus dirigentes. Siendo estos valores los que nos permiten

posicionar una cultura empresarial y marcar patrones para la toma de decisiones, evitando así, los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa y conflictos entre el personal, obteniendo el éxito en los proceso de mejora continua. Las personas que confirman el equipo de trabajo de la compañía se destacarán por:

RESPECTO: Valor básico que nos induce a la cordialidad, armonía, solidaridad, aceptación con los clientes, proveedores, jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.

SERVICIO: Valor que representa una actitud de vida; con rectitud, solidaridad, probidad y equidad, siendo estas las bases para facilitar el cumplimiento de nuestros procesos, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.

CONFIANZA: Valor que supone un juicio sobre el futuro a nivel laboral, corroborando los distintos comportamientos que adoptamos en una emocionalidad de confianza frente a nuestros proveedores y clientes, actuando siempre de acuerdo a lo acordado, manteniendo nuestra palabra y honrando nuestros compromisos, generando así seguridad y tranquilidad en el amplio mercado.

LEALTAD: Valor importante que hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de los intereses, que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa.

HONESTIDAD: Valor que se destaca por la rectitud, honorabilidad, decoro y respeto que debemos manifestar diariamente para con nuestros clientes, proveedores, jefes, compañeros de trabajo y en nuestras actividades cotidianas,

dando un uso adecuado a nuestros recursos económicos, técnicos y materiales, encomendados para la realización de nuestro trabajo.

DISCIPLINA: Valor que dotará a nuestro personal de carácter, orden y eficacia, que corrige, moldea, da fortaleza y perfecciona para alcanzar los ideales de nuestra empresa.

EXCELENCIA: Valor determinante que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño y voluntad para lograr resultados exitosos en nuestro trabajo diario, alcanzando los niveles de calidad requeridos por nuestros clientes Internos y Externos.

PROFESIONALISMO: Valor que se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe ponerle a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de la compañía.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

En toda empresa el aspecto económico es de vital importancia, pues define la perdurabilidad de la misma en el tiempo. Por el tipo de entidad que se planea iniciar, a la cual se le exige un determinado patrimonio líquido mínimo que le permita obtener el permiso de funcionamiento, es muy importante un control estricto y real de los recursos financieros.

4.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Tabla 11. Presupuesto de Inversión

	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Inversión depreciable			
Maquinaria y Equipo - Nevera	1	2.000.000	2.000.000
Maquinaria y Equipo - Licuadora	1	200.000	200.000
Maquinaria y Equipo - Horno microondas	1	300.000	300.000
Maquinaria y Equipo - Pipa para almacenar helio	1	320.000	320.000
Maquinaria y Equipo - Equipo de aire acondicionado	1	500.000	500.000
Maquinaria y Equipo - Caja registradora	1	270.000	270.000
Muebles y enseres - Base en acero inoxidable	1	250.000	250.000
Muebles y enseres - Vitrina	1	2.500.000	2.500.000
Muebles y enseres - Alacena	1	2.000.000	2.000.000
Muebles y enseres - Utensilios	1	687.200	687.200
Muebles y enseres - División modular	1	1.000.000	1.000.000
Total Maquinaria, Muebles y Enseres			10.027.200
Equipo de computación y comunic. - Equipo de computo	1	1.500.000	1.500.000
Equipo de computación y comunic. - Software	1	2.500.000	2.500.000
Equipo de computación y comunic. - Software antivirus	1	79.900	79.900
Equipo de computación y comunic. - Impresora	1	500.000	500.000
Equipo de computación y comunic. - Teléfono	1	129.900	129.900
Total Equipos			4.709.800
Inversión amortizable			
Total inversión amortizable			0
Total inversión en activos			14.737.000
Gastos diferidos			
Gastos de Constitución			10.000
Registro Mercantil			250.000
Invima			0
Bomberos			0
Inaguración local			500.000
Total gastos			760.000
Total inversión			15.497.000

Fuente: los autores

4.2. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Para la puesta en marcha de la compañía, se levantó información acerca del costo de los utensilios, ingredientes, maquinaria, equipos y demás artículos requeridos para brindar un excelente servicio. Ese análisis arrojó que el requerimiento de capital necesario para adquirir los diferentes artículos es de \$15.497.000, sumados a unos costos de ventas y gastos de administración mensual de \$19.500.000, estos últimos provisionados para el primer mes, es de \$37.000.000, de los cuales \$10.000.000 serán aportados por los socios, y la diferencia se

conseguirá a través de financiación solicitada a una entidad bancaria, en una modalidad de crédito para empresas pyme. La necesidad de contar con capital para sostener los gastos operativos del primer mes, nace de las sugerencias que brindan los economistas, quienes indican que teniendo en cuenta que es una empresa nueva y que no se tiene certeza acerca de los niveles de ventas, se debe tener una provisión de capital operativo que permita el correcto funcionamiento.

4.3. ESTADOS FINANCIEROS

Con base en la prueba de mercado, la información obtenida en la encuesta acerca de la opción de menú que prefiere el cliente y la porción de mercado que se planea cubrir, se proyectaron los niveles de ventas que se muestran a continuación en la tabla 12. :

Tabla 12. Mercado y Ventas

MERCADO Y VENTAS				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.013	2.014	2015	2016
Mercado Total (Uds)	458.076	458.076	480.980	505.029
Volumen Estimado de Ventas	7.020	7.371	7.740	8.127
Fraccion de Mercado	1,53%	1,61%	1,61%	1,61%
Opción 1	2.520	2.646	2.778	2.917
Opción 2	2.076	2.180	2.289	2.403
Opción 3	1.860	1.953	2.051	2.153
Opción 4	420	441	463	486
Opción 5	72	76	79	83
Opción 6	72	76	79	83
PROYECCION de VENTAS (\$)				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2013	2014	2015	2016
Volumen estimado de ventas				
Opción 1	71.688.960	78.081.106	85.043.208	92.626.086
Opción 2	196.862.928	214.416.211	233.534.632	254.357.748
Opción 3	67.345.020	73.349.839	79.890.077	87.013.476
Opción 4	21.909.685	25.633.172	27.918.753	30.408.129
Opción 5	3.413.808	3.718.200	4.049.734	4.410.828
Opción 6	11.172.384	12.168.570	13.253.580	14.435.336
Valor total de ventas (\$)	372.392.785	407.367.097	443.689.984	483.251.602
Iva	59.582.846	65.178.736	70.990.397	77.320.256
Retefuente	0	0	0	0
Total ventas con IVA	431.975.631	472.545.833	514.680.382	560.571.858
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	372.392.785	407.367.097	443.689.984	483.251.602
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	431.975.631	472.545.833	514.680.382	560.571.858
Recuperación de Cartera	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	431.975.631	472.545.833	514.680.382	560.571.858
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0

Fuente: Los autores

Flujo de caja.

Tabla 13. Proyección de flujo de caja de BON APPÉTIT años 2013-2016

ITEM	Año 0	Total 2.013	Total 2.014	Total 2.015	Total 2.016
Caja Inicial	0	21.503.000	32.028.738	42.103.280	65.593.911
Ingresos Netos		431.975.631	472.545.833	514.680.382	560.571.858
TOTAL DISPONIBLE	0	453.478.631	504.574.571	556.783.662	626.165.769
Inversiones en activos fijos	14.737.000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima		252.922.179	265.568.288	278.846.703	292.789.038
Egresos por mano de obra	0	90.258.386	99.422.960	103.131.436	106.978.239
Egresos por gastos de fabricación		14.690.000	26.278.322	27.833.803	16.340.081
Egresos por gastos de admón. Y ventas		28.798.782	27.836.915	29.931.637	32.198.686
Egresos por gastos diferibles	760.000				
Egresos iva	0	20.537.523	27.950.027	31.865.424	36.201.098
Egresos refluente		0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		6.968.495	5.621.713	3.850.322	1.520.454
Egresos por pagos de Capital		4.271.751	5.618.533	7.389.924	9.719.792
Egresos impuestos locales	0	3.002.777	3.560.374	3.877.835	4.223.602
Egresos impuesto de renta	0	0	614.159	4.462.668	10.719.792
TOTAL EGRESOS	15.497.000	421.449.892	462.471.291	491.189.750	510.690.781
NETO DISPONIBLE	-15.497.000	32.028.738	42.103.280	65.593.911	115.474.988
Aporte de Socios	10.000.000	0	0	0	0
Prestamo	27.000.000				
Distribucion de Excedentes			0	0	0
CAJA FINAL	21.503.000	32.028.738	42.103.280	65.593.911	115.474.988

Fuente: Los autores

Estado de resultados.

Tabla 14. Proyección de Estado de Resultados 2013-2016 de BON APPÉTIT

ITEM	2.013	2.014	2.015	2.016
Ventas netas	372.392.785	407.367.097	443.689.984	483.251.602
Costos de Materia prima	218.036.362	228.938.180	240.385.089	252.404.343
Costo mano de Obra	96.056.322	99.639.223	103.355.766	107.210.936
Gastos de Operación	18.909.017	30.805.112	32.680.234	21.534.655
Gastos de Administración y Ventas	29.801.502	28.839.635	30.934.357	33.201.406
Gastos diferidos	760.000			
Gastos financieros	6.968.495	5.621.713	3.850.322	1.520.454
Utilidad gravable	1.861.089	13.523.235	32.484.217	67.379.808
Menos: Impuesto de Renta	614.159	4.462.668	10.719.792	22.235.337
Utilidad neta	1.246.929	9.060.568	21.764.425	45.144.472
Reserva legal	124.693	906.057	2.176.443	4.514.447
Utilidad del periodo	1.122.236	8.154.511	19.587.983	40.630.024

Fuente: Los autores

En el presente Estado de Resultados (tabla 14), se evidencia que aunque en bajos porcentajes, el proyecto de negocio dará utilidad positiva al final del ejercicio de cada año, con una tendencia creciente desde el inicio hasta el final del periodo de estudio, empezando en 1.8% para el primer año, y terminando en un 10.3% para el cuarto año.

Balance general.

Tabla 15. Proyección del balance general años 2013-2016

ACTIVO	Año 0	2.013	2.014	2.015	2.016
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	21.503.000	32.028.738	42.103.280	65.593.911	115.474.988
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	21.503.000	32.028.738	42.103.280	65.593.911	115.474.988
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	14.737.000	14.737.000	14.737.000	14.737.000	14.737.000
Depreciación acumulada	0	1.944.680	3.889.360	5.834.040	7.778.720
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	760.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	15.497.000	12.792.320	10.847.640	8.902.960	6.958.280
TOTAL ACTIVOS	37.000.000	44.821.058	52.950.920	74.496.871	122.433.268
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Prestaciones Sociales por Pagar	0	5.797.936	6.014.199	6.238.529	6.471.226
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta por Pagar	0	614.159	4.462.668	10.719.792	22.235.337
Impuestos locales por pagar		274.280	298.736	325.373	354.385
Iva por pagar	0	4.159.505	4.758.104	5.421.464	6.155.927
Obligaciones financieras	27.000.000	22.728.249	17.109.716	9.719.792	0
TOTAL PASIVO	27.000.000	33.574.129	32.643.423	32.424.949	35.216.874
PATRIMONIO					
Capital	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	1.122.236	9.276.747	28.864.730
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	1.122.236	8.154.511	19.587.983	40.630.024
Reserva Legal		124.693	1.030.750	3.207.192	7.721.639
TOTAL PATRIMONIO	10.000.000	11.246.929	20.307.497	42.071.923	87.216.394
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	37.000.000	44.821.058	52.950.920	74.496.871	122.433.268

Fuente: Los autores

CONCLUSIONES

Tabla 16. Flujo de Caja neto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.013	2.014	2.015	2.016
Utilidad Neta	0	1.246.929	9.060.568	21.764.425	45.144.472
Total Depreciación	0	1.944.680	1.944.680	1.944.680	1.944.680
Total Amortización	0	0	0	0	0
Pagos de capital		4.271.751	5.618.533	7.389.924	9.719.792
1. Flujo de fondos neto del periodo		-1.080.142	5.386.714	16.319.182	37.369.360
Inversiones en Activos Fijos del Período	14.737.000	0	0	0	0
Gastos preoperativos	760.000				
Colchon de efectivo	21.503.000	802.062	831.979	60.950	
Prestamo	27.000.000				
2. Inversiones netas del periodo	10.000.000	802.062	831.979	60.950	0
3. Liquidación de la empresa				0	0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-10.000.000	-1.882.203	4.554.736	16.258.232	37.369.360
Balance de proyecto	-10.000.000	-12.882.203	-9.615.688	5.680.975	43.618.432
Periodo de pago descontado		0,00	0,00	2,63	0,00
Tasa interna de retorno	61,20%				
Valor presente neto	29.791.976				
Tasa mínima de retorno	10,00%				

Fuente: Los autores

Con base en la información presentada en los estados financieros, de los cuales se extraen las cifras y se calcula la TIR, que para el presente ejercicio es de 61.2%, podemos concluir que aplicando paso a paso las directrices plasmadas en el presente documento, este modelo de negocio será una proyecto viable, generador de empleo y rentable para los accionistas y terceros.

Existe un gran mercado insatisfecho de personas que están dispuestas a pagar por un servicio que representa una excelente opción a elegir cuando se desea homenajear a una persona, expresándole sentimientos de aprecio, de una forma diferente, saludable y a un costo asequible.

A primera vista, iniciar una empresa requiere de mucho capital económico, pues los costos de funcionamiento desde la puesta en marcha del proyecto, son altos,

sin embargo, y como se evidencia en el presente documento, una buena estrategia de mercadeo y publicidad, unos procesos bien planeados, un producto de calidad y el uso adecuado de los recursos monetarios, son los pilares de una empresa viable y perdurable en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. <http://www.colombia.com/tecnologia/informatica/sdi/47133/facebook-vende-regalos-en-busca-de-ingresos>
2. <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/mujeres-dominan-industria-tarjetas-muñecos-detalles-Colombia/51301>
3. Varela, R. (2001). *INNOVACIÓN EMPRESARIAL Arte y ciencia en la creación de empresas* (Vol. 2). (O. Fernández, Ed.) Bogotá D.C., Colombia: Pearson educación.
4. (1) García, J. F. (25 julio/2010). INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO.
5. www.dane.gov.co
6. http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf
7. www.es.wikipedia.org/wiki/App_Store

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

		Masculino	Femenino
1. Indique su edad:	<input type="text"/>		
2. Indique su genero:		<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. A que estrato socio-económico pertenece	<input type="text"/>		
4. Indique que rango de ingresos obtiene mensualmente:			
Entre \$0 y \$566.700	<input type="text"/>	a	
Entre \$566.701 y \$1.133.400	<input type="text"/>	b	
Entre \$1.133.401 y \$1.700.100	<input type="text"/>	c	
Entre \$1.700.101 y \$2.266.800	<input type="text"/>	d	
Superior a \$2.266.801	<input type="text"/>	e	
5. Estaria dispuesto a contratar un servicio de entrega de desayunos sorpresa en el domicilio de la persona que usted elija?			
Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
6. Le gustaría recibir en su domicilio un desayuno sorpresa?			
Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
7. Conoce usted empresas que ofrezcan desayunos sorpresa a domicilio??			
Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
Cual?	<input type="text"/>		
8. Cuanto estaria dispuesto a pagar por un servicio como este?			
Entre \$15.000 y \$25.000	<input type="text"/>	a	
Entre \$25.001 y \$35.000	<input type="text"/>	b	
Entre \$35.001 y \$50.000	<input type="text"/>	c	
Entre \$ 50.001 y \$100.000	<input type="text"/>	d	
Mas de \$100.000	<input type="text"/>	e	
9. Si contratase este servicio, cual seria el medio de pago de su elección?			
Efectivo	<input type="text"/>	a	
Tarjeta Débito	<input type="text"/>	b	
Tarjeta Crédito	<input type="text"/>	c	
Transferencia Electrónica	<input type="text"/>	d	
10. Si contratase este servicio, a través de que medio realizaría el pedido?			
Teléfono	<input type="text"/>	a	
Correo electrónico	<input type="text"/>	b	
BlackBerry	<input type="text"/>	c	
Whatsapp	<input type="text"/>	d	
Facebook	<input type="text"/>	e	
En persona	<input type="text"/>	f	
11. Si contratase este servicio, cual de las siguientes de menú escogería?			
Opción 1:	<input type="text"/>		
Omelette con jamón y queso, jugo, producto lácteo, croissant, ensalada de frutas y postre			
Opción 2:	<input type="text"/>		
Omelette o sandwich, croissant, nuggets de pollo, ensalada de frutas, postre, galletas de soda, bon yurt producto lácteo, galletas dulces y chocolate			
Opción 3:	<input type="text"/>		
Omelette con jamón, queso, maicitos y maduro, nuggets de pollo, ensalada de frutas, galletas de soda, jugo crepe de nutela con banano y fresa, dulces surtidos			
Opción 4:	<input type="text"/>		
Sandwich de pan arabe con pollo, yogurt light con cereal, ensalada de frutas, porción de queso galletas integrales, barra de granola, jugo, café, dulces light			
Opción 5:	<input type="text"/>		
Omelette con jamón, queso, maicitos y maduro, jugo, producto lácteo, bon yurt, canasta de panes, dulces y galletas, ensalada de frutas, rosas rojas. Servido en bandeja plegable de madera para usar en la cama			
Opción 6:	<input type="text"/>		
Omelette con jamón, queso, maicitos, champiñones y maduro, jugo, producto lácteo, bon yurt, canasta de panes, tabla de quesos, vaso mug de aluminio, caja de chocolates, rosas rojas, galletas ritz, muñeco de peluche. Todo esto guardado en canasta de mimbre y acompañado de globo de helio metálico grande			

Elaborado por: Los autores

Anexo 2. Consumo de Ingredientes e insumos por unidad

			OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3	OPCIÓN 4	OPCIÓN 5	OPCIÓN 6		
INGREDIENTES	ALIMENTARIA	MEDIDA	Q	Q	Q	Q	Q	Q		
		Huevos	Unidad	2	2	3	0	3	3	
Jamon	lonja	1	1	1	2	1	1			
Queso Mozzarella	lonja	1	1	1	2	1	1			
Leche	onzas	10	10	20	20	20	20			
Queso campesino	porción	0	0	0	1	0	0			
Nuggets	unidad	0	2	3	0	0	0			
Pan Servilleta	unidad	0	0	0	1	0	0			
Pollo	gramos	0	0	0	150	0	0			
Maicitos	gramos	0	30	40	50	0	0			
Arepa	unidad	0	0	1	0	0	0			
Fruta	gramos	200	200	300	300	300	300			
Sal	gramos	1	1	1	1	1	1			
Milo	ucharada	1 1/2	1,5	2	2	2	2			
Aceite	onzas	0	5	5	3	3	3			
Mantequilla	gramos	1	3	3	3	3	3			
INGREDIENTES	ALIMENTOS	Dulces pequeños	unidad	3	4	8	0	10	10	
		Producto panadería	unidad	1	1	1	0	7	7	
		Jugo	unidad	1	1	1	1	1	1	
		Pastelito _Bimbo	unidad	0	1	1	0	1	1	
		Muffin pq.	unidad	1	0	0	0	0	0	
		Galletas de soda	paquete	0	1	1	1	1	1	
		Galletas dulces	paquete	0	1	1	0	1	1	
		Yogurth con cereal	unidad	0	1	1	1	1	1	
		Postre	unidad	0	0	1	0	1	1	
		Granola	unidad	0	0	0	2	0	0	
		Mani Light	paquete	0	0	0	1	0	0	
		Brownie integral	unidad	0	0	0	1	0	0	
		Chocolatina light	unidad	0	0	0	1	0	0	
		Galletas Ritz	paquete	0	0	0	0	0	1	
		Caja de chocolates	unidad	0	0	0	0	1	1	
Queso crema	gramos	0	0	0	0	0	50			
INSUMOS	DECORACIÓN	Cinta para moños	metros	1 1/2	2 1/2	4	2 1/2	5	4	
		Bandeja peq.	unidad	1	0	0	0	0	0	
		Bandeja med.	Unidad	0	1	0	1	0	0	
		Bandeja gr.	Unidad	0	0	1	0	0	0	
		Bandeja plegable	Unidad	0	0	0	0	1	0	
		Bandeja de mimbre	Unidad	0	0	0	0	0	1	
		Canasta mimbre	Unidad	0	0	0	0	1	1	
		Globo Mini	Unidad	1	0	0	0	0	0	
		Globo Pequeño	Unidad	0	1	0	1	0	0	
		Globo Mediano	Unidad	0	0	1	0	1	0	
		Globo Grande helio	Unidad	0	0	0	0	0	1	
		Papel Seda	Pliego	1	1	2	1	2	2	
		Papel Celofán	Pliego	1	1	1	1	0	0	
		Tela malla envoltura	Metros	0	0	0	0	1	1	
		Peluche	Unidad	0	0	0	0	0	1	
	Rosas	Docena	0	0	0	0	1	1		
	Vaso Mug porcelana	Unidad	0	0	0	0	0	1		
	INSUMOS	EMPAQUE	Vaso 10 onz	Unidad	1	1	0	0	0	0
			Vaso 20 onz	Unidad	0	0	1	1	1	1
			Cubiertos	Unidad	3	3	3	3	3	3
			Servilleta	Unidad	1	2	2	2	2	2
			Bolsa Papel	Unidad	1	1	1	1	1	1
			Aluminio	entimetro	20cm2	20cm2	20cm2	20cm2	20cm2	20cm2
			Empaque huevo/Sandwich	Unidad	1	1	1	1	1	1
			Empaque ensalada / nuggets	Unidad	1	2	2	1	1	1
Silicona			barra	1/2	1/2	1	1/2	1/2	1/2	

Elaborado por: Los autores

Anexo 3. Equipos, Adecuaciones y utensilios

UTENSILIOS Y EQUIPO	DESCRIPCIÓN	Q	PROVEEDORES	PRECIOS
Nevera	15 pies, sistema de enfriamiento no frost, 2 parrillas regulables de alambre, interior iluminado; 1 cajón para vegetales con congelador de 2 puertas, acero inoxidable, 160 cm de largo x 75 de fondo y 195 de alto, temperatura de 2 a 8°C	1	IBG	\$ 2.000.000,00
Licuada	Oster 4655, capacidad 1, 25 litros. Acero inoxidable	2	IBG	\$ 200.000,00
Microondas	Acero Inoxidable, patas tubulares de acero inoxidable	1	IBG	\$ 300.000,00
Repisa	Acero inoxidable para pared (x30)	2	HOME CENTER	\$ 250.000,00
Pipa de helio	recargable	1	MERCADO LIBRE	\$ 320.000,00
UTENSILIOS	DESCRIPCIÓN	Q	PROVEEDORES	
Juego de sartenes	con teflón	2	GROUPON	\$ 64.000,00
Colador metálico	en acero 19.8 cms	1	CUPONIDAD	\$ 19.500,00
Juego de cuchillos	en acero	1	QUEBUENACOMPRA	\$ 27.600,00
Espátulas	en silicona	2	HOME CENTER	\$ 10.000,00
Juego de cubiertos	cucharas tenedores y cuchillos	1	MERCADO LIBRE	\$ 45.000,00
1 juego de tazas medidoras	de plástico	1	DOWNTOWN	\$ 32.000,00
Juego de ollas	acero inoxidable	1	MERCADO LIBRE	\$ 75.000,00
Juego Tablas de picar	plástico	3	MERCADO LIBRE	\$ 68.000,00
Batidora	manual en acero inoxidable y mango plástico	1	MERCADO LIBRE	\$ 70.000,00
Tijeras	de cocina y para papel	3	MERCADO LIBRE	\$ 15.000,00
Rasgacintas	plástico	1	RÓMULO MONTES	\$ 2.000,00
Juego de marcadores	de colores para decorar	1	ILUSIÓN	\$ 50.000,00
ASEO	DESCRIPCIÓN	Q	PROVEEDORES	
Tarros de basura	para segregación de desechos	3	MAKRO	\$ 56.900,00
Escoba	-	1	HOME CENTER	\$ 5.000,00
Trapeador	-	1	HOME CENTER	\$ 3.000,00
Gautes	-	1	HOME CENTER	\$ 2.500,00
Cepillo	-	1	HOME CENTER	\$ 3.300,00
Espanja	-	1	HOME CENTER	\$ 3.500,00
Juego bolsas de basura	-	-	HOME CENTER	\$ 5.000,00
EQUIPOS DE OFICINA	DESCRIPCIÓN	Q	PROVEEDORES	
Computador		1	PASARELA	\$ 1.500.000,00
Software administración	Gestión de insumos, de clientes, facturación, contabilidad, estadísticas, entre otros	1	ORION PLUS	\$ 2.500.000,00
Software antivirus		1	NORTON	\$ 79.900,00
Teléfono		1	HOME CENTER	\$ 34.900,00
Celular		1	MERCADO LIBRE	\$ 95.000,00
Aire acondicionado		1	HOME CENTER	\$ 500.000,00
Impresora		1	HOME CENTER	\$ 500.000,00
Caja registradora		1	MERCADO LIBRE	\$ 270.000,00
MUEBLES DE OFICINA	DESCRIPCIÓN	Q	PROVEEDORES	
Módulos de exhibición	para peluches, papel seda y celofán, globos, etc	varios	HOME CENTER	\$ 2.500.000,00
Muebles de Cocina	Almacenamiento de alimentos e insumos	varios	HOME CENTER	\$ 2.000.000,00
ADECUACIONES	DESCRIPCIÓN	Q	PROVEEDORES	
Pintado de paredes	Con los colores de la marca	-	-	\$ 300.000,00
Divisiones	Separación por áreas (cocina, empaque y decoración, entrega, show room, recepción clientes)	-	-	\$ 1.000.000,00
UNIFORMES	DESCRIPCIÓN	Q		
Delantales y gorros con logo	para cocinera	2	-	\$ 150.000,00
Camiseta con logo	para encargado(a) de atención al cliente y mensajeros	4	-	\$ 250.000,00
Caja de entrega de desayunos con el logo	60 de ancho y 60 de largo, altura ajustable, adaptación para moto, material liviano, resistente y lavable	3	-	\$ 200.000,00
OTROS	DESCRIPCIÓN	Q		\$ 15.507.100,00
Local	calle 9ª # 63A – 26 en el edificio Vetro Blue B/Limonar	1	Arrendador	\$ 1.200.000
Motos	Con capacidad para instalar caja de desayuno	3	Mensajeros	-

Elaborado por: Los autores