

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
SUCEDANEO DE CARNE PARA HAMBURGUESA

Presentado por:

ANDRES JULIAN SALAZAR CASTAÑO

Tutor:

JULIO ALBERTO RODRÍGUEZ PINZÓN

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, COLOMBIA

2015

TABLA DE CONTENIDO

Glosario	8
1. Introducción	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.1.1 Antecedentes	11
1.1.2 Pregunta general	12
1.1.3 Preguntas específicas	12
1.2 Justificación	12
1.3 Objetivos del trabajo	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Metodología	14
2. Planeación Estratégica	15
2.1 Misión	15
2.2 Visión	15
2.3 Objetivos estratégicos	15
2.4 Objetivos tácticos	15
2.5 Objetivos operacionales	15
2.6 Análisis estratégico	16
2.6.1 Estrategias FO	17
2.6.2 Estrategias DO	17
2.6.3 Estrategias FA	18
2.6.4 Estrategias DA	18

PLAN DE NEGOCIO	3	
2.7	Políticas	18
2.7.1	Política empresarial.	18
2.7.2	Política de gestión de calidad.	18
2.7.3	Política de administración del talento humano.	19
2.7.4	Política financiera.	19
3.	Concepto del producto	20
3.1	Identificación de necesidades	21
3.2	Marca, logo y slogan del producto	21
3.3	Ficha técnica del producto	22
3.4	Resumen del modelo de negocio	22
4.	Estudio de mercado	23
4.1	Análisis de mercadeo	23
4.2	Investigación del mercado	23
4.2.1	Análisis del sector.	23
4.2.2	Análisis de la oferta.	25
4.2.3	Análisis de la demanda.	27
4.3	Plan de mercadeo	29
4.3.1	Estrategias de distribución.	30
4.3.2	Estrategias de promoción.	30
4.3.3	Estrategias de precio.	30
5.	Estudio de operaciones	32
5.1	Análisis Técnico	32
5.2	Plan de producción	32

PLAN DE NEGOCIO	4	
5.3	Diagrama de proceso	33
5.4	Ingredientes	33
5.5	Distribución en planta	34
5.6	Diagrama de flujo	36
5.7	Valoración nutricional	37
6.	Estudio organizacional	38
6.1	Organigrama	38
6.2	Requisitos legales del proyecto	39
6.2.1	Cámara de comercio.	39
6.2.2	Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos.	39
6.2.3	Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN).	39
6.2.4	Código sustantivo del trabajo.	40
6.2.5	Código de comercio y civil.	40
6.3	Gastos administrativos	40
7.	Estudio financiero	41
7.1	Inversión	41
7.2	Costos de operación	42
7.3	Margen de contribución	43
7.4	Punto de equilibrio	43
7.5	Presupuesto de ventas	44
7.6	Flujo de caja	45
7.7	Estado de resultados	46
7.8	Balance general	47

PLAN DE NEGOCIO	5
7.9 Indicadores de viabilidad	49
7.9.1 Valor presente neto	49
7.9.2 Tasa interna de retorno	49
8. Dirección	50
8.1 Motivación	50
Bibliografía	52

LISTA DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Logo de la empresa Adash	21
Figura 2. Variación porcentual anual del PIB 2014-1/ 2013-1.	24
Figura 3. Pedidos por página web	29
Figura 4. Ejemplo material P.O.P	30
Figura 5. Ejemplo de Feria gastronómica	30
Figura 6. Distribución en planta	35
Figura 7. Organigrama	38
Figura 8. Plan de motivación	51

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Matriz Dofa	17
Tabla 2	Competencia directa	26
Tabla 3	Clasificación de clientes	31
Tabla 4	Presupuesto de Producción	32
Tabla 5	Diagrama de proceso	33
Tabla 6	Valoración nutricional	37
Tabla 7	Previsión de gastos administrativos	40
Tabla 8	Maquinaria y equipo	41
Tabla 9	Muebles y enceres de oficina	41
Tabla 10	Composición de costos	42
Tabla 11	Provisión de costos a cinco años.	43
Tabla 12	Margen de contribución	43
Tabla 13	Punto de equilibrio	43
Tabla 14	Presupuesto de ventas	44
Tabla 15	Flujo de caja	45
Tabla 16	Estado de resultados	46
Tabla 17	Balance general	48
Tabla 18	Flujo neto de efectivo	49
Tabla 19	Clientes potenciales	57

PLAN DE NEGOCIO

7

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	55
Anexo 2	56
Anexo 3	57
Anexo 4	61
Anexo 5	63
Anexo 6	63

Glosario

CALCIO: m. Elemento químico de núm. atóm. 20. Metal muy abundante en la corteza terrestre, se encuentra principalmente en forma de carbonato, como la calcita, o de sulfato, como el yeso, y es un componente esencial de huesos, dientes, caparazones, arrecifes coralinos y estructuras vegetales. De color blanco o gris, blando y muy ligero, combinado con el oxígeno forma la cal y tiene gran importancia en el metabolismo celular. (Símb. *Ca*).

CANAL INSTITUCIONAL: son intermediarios entre productores y los consumidores o usuarios finales que en un momento dado, adquieren los productos en propiedad; para luego venderlos a otros Intermediarios o al consumidor final.

CAROTENOS: m. *Quím.* Cada uno de los hidrocarburos no saturados, de origen vegetal y color rojo, anaranjado o amarillo. Se encuentran en el tomate, la zanahoria, la yema de huevo, etc., y en los animales se transforman en las vitaminas A.

FIBRA: f. Cada uno de los filamentos que entran en la composición de los tejidos orgánicos vegetales o animales.

GASTO: Los gastos son erogaciones que tienen los individuos, las empresas o las organizaciones gubernamentales.

HIERRO: m. Elemento químico de núm. atóm. 26. Metal muy abundante en la corteza terrestre, se encuentra en la hematites, la magnetita y la limonita, y entra en la composición de sustancias importantes en los seres vivos, como las hemoglobinas. De color negro lustroso o gris azulado, dúctil, maleable y muy tenaz, se oxida al contacto con el aire y tiene propiedades ferromagnéticas. Es el metal más empleado en la industria; aleado con el carbono forma aceros y fundiciones. (Símb. *Fe*).

INVENTARIO: m. Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión.

MANO DE OBRA: f. Trabajo manual de los obreros.

MATERIA PRIMA: f. La que una industria o fabricación necesita para sus labores, aunque provenga, como sucede frecuentemente, de otras operaciones industriales.

PROTEÍNA: f. Sustancia constitutiva de las células y de las materias vegetales y animales. Es un biopolímero formado por una o varias cadenas de aminoácidos, fundamental en la constitución y funcionamiento de la materia viva, como las enzimas, las hormonas, los anticuerpos, etc.

PUNTO DE EQUILIBRIO: Punto de equilibrio es un concepto de las finanzas que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos.

SELENIO: m. Elemento químico de núm. atóm. 34. Escaso en la corteza terrestre; se encuentra nativo junto al azufre, y en forma de seleniuro, en la piritita y otros minerales. Presenta varias formas alotrópicas de color rojo y una de color gris. Por sus propiedades semiconductoras tiene gran aplicación en la fabricación de equipos electrónicos, y se usa para dar color rojo en la industria del vidrio, de los esmaltes, y de la cerámica. (Símb. *Se*).

SUCEDANEO: adj. Dicho de una sustancia: Que, por tener propiedades parecidas a las de otra, puede reemplazarla. U. m. c. s. m.

TASA INTERNA DE RETORNO: es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos.

VALOR PRESENTE NETO: es una secuencia de flujos de efectivo toma como datos los flujos de efectivo y una tasa de descuento o curva de los precios.

YODO: m. Elemento químico de núm. atóm. 53. Relativamente escaso en la corteza terrestre, se encuentra principalmente en el nitrato de Chile, en el agua del mar, concentrado en ciertas algas marinas y forma parte de la estructura de las hormonas tiroideas. De color azul violeta y muy reactivo, se sublima fácilmente, desprendiendo vapores azules y olor penetrante; se usa como colorante, como reactivo en química y fotografía, y en medicina como desinfectante. (Símb. *I*).

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

Los restaurantes vegetarianos en Bogotá han presentando un incremento cuyas cifras no son explícitas pero se consideran un mercado potencial en vía de desarrollo, (Bautista y Beltrán, 2012) hoy en día, existen en la ciudad de Bogotá al menos 65 restaurantes de esta especialidad (Hazte Vegetariano, 2014) que ofrecen diferentes tipos de cartas que incluyen hamburguesa vegetariana, este popular plato se hace vegetariano gracias a sucedáneos de carne, “en general se entiende que los sucedáneos de carne se elaboran a partir de productos no cárnicos. El mercado para estos sucedáneos incluye a los vegetarianos, veganos, a los no vegetarianos que desean reducir su consumo de carne por motivos de salud, religiosos o éticos.” (Real Academia de la lengua española, 2012)

Se observó que en dichos restaurantes el insumo sucedáneo de carne se elabora de forma manual, esto conlleva diferentes dificultades y sobre costos, como lo son la compra de materias primas, realizar el procedimiento de preparación, almacenamientos, entre otros.

Se analiza que al plantear el plan de negocio se puede aprovechar el crecimiento del mercado estableciendo acciones que corresponden a las estrategias que serán implementadas para la viabilidad del producto generado por la empresa.

De no llevarse a cabo la idea de negocio los restaurantes no podrán suplir la creciente demanda y así perder clientes importantes, presentando demanda insatisfecha “existe demanda insatisfecha cuando las demandas detectadas en el mercado no están suficientemente atendidas.” (Miranda, 2005)

1.1.2 Pregunta general

¿Introduciendo un nuevo producto al mercado, será posible que logre una aceptación y un nivel de consumo favorable para la organización?

1.1.3 Preguntas específicas

¿Cuál es la descripción de la idea de negocio, para la creación de una empresa productora de sucedáneo de carne para hamburguesa?

¿Cuántos y cuáles pueden ser los clientes potenciales?

¿Cuáles son las estrategias de implementación y fabricación del producto?

1.2 Justificación

El interés en llevar a cabo el plan de negocio para la creación de una empresa productora de sucedáneo para hamburguesa es principalmente satisfacer la necesidad primaria de alimentación, de una manera que aporte a una dieta balanceada de alto nivel nutricional y así contribuir a la salud de los colombianos, ya que está demostrado que en principio el ser humano no es un ser carnívoro, (Vallejo, 2015) y segundo debido a que diversos estudios corroboran que enfermedades tales como la diabetes, el colesterol alto y algunos cánceres están estrechamente relacionadas con el consumo de carnes y grasas saturadas. (Ministerio de salud de Argentina, 2015)

Es pertinente el planteamiento de estrategias que den como resultado la creación de la empresa, “Se considera que una investigación tiene una justificación práctica, cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo”. (Suazo, 2012)

En el mundo moderno vemos un aumento en consumo de alimentación vegetariana, se puede observar en algunas reconocidas cadenas de restaurantes, quienes ofrecen en sus portafolio algún plato de comida de este tipo, es el caso de el carnal, subway, sandwis qbano, archies, papa jones, entre otros, dada esta tendencia, se elabora un plan de negocio acorde al crecimiento de este mercado brindando soluciones a los restaurantes vegetarianos en la ciudad de Bogotá.

La innovación presentada para los restaurantes está principalmente en la distribución, como primera medida ofrecemos solución para que estos restaurantes no tengan que elaborar el insumo ellos mismos, y segundo, de los competidores estudiados ninguno lleva el producto hasta el restaurante y es este el valor agregado que la empresa planea satisfacer.

1.3 Objetivos del trabajo

1.3.1 Objetivo general

Elaborar el correspondiente plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de sucedáneo de carne para hamburguesa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir el negocio en términos de producto detallando sus características con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Formular herramientas que permitan el análisis del consumidor y los competidores.
- Planear estrategias para un correcto uso de los recursos administrativos, operativos, humanos y financieros.
- Realizar la evaluación financiera y de producto, para determinar la viabilidad del proyecto.

1.4 Metodología

La metodología de la investigación es de gran ayuda para la elaboración del proyecto, como primera medida se siguen los lineamientos establecidos por la universidad Santo Tomás en la línea de investigación, cultura de la innovación.

La metodología utilizada para el presente trabajo, corresponde a una metodología descriptiva ya que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación enfocado a conclusiones específicas sobre el tema tratado, la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”. (Universidad centroamericana , 2015)

El procedimiento aplicado para llevar a cabo el plan de negocio es el planteado por la universidad Santo Tomas, facultad de administración de empresas de Bogotá en su estructura del informe final, en dicha estructura se analizan aspectos como planeación estratégica, concepto del producto, estudio de mercadeo, estudio de operaciones, estudio organizacional, estudio financiero.

2. Planeación Estratégica

2.1 Misión

Ser una empresa responsable en ofrecer a nuestros clientes producto sucedáneo de carne para hamburguesa con la mejor calidad, cumpliendo con la normatividad y estándares vigentes para contribuir a la alimentación saludable de nuestros consumidores.

2.2 Visión

En el año 2020 ser reconocidos a nivel nacional e internacional por nuestro compromiso a la innovación en la creación, distribución y venta de producto sucedáneo de carne para hamburguesa, en busca de la satisfacción de las expectativas de calidad y nutrición del consumidor.

2.3 Objetivos estratégicos

- Ventas anuales de quinientos mil (500.000) unidades al cierre del año 2022.

2.4 Objetivos tácticos

- Evaluar los procedimientos semestralmente para garantizar la eficiencia de la producción.
- Ofrecer las herramientas que permitan documentar y generar gestión de conocimiento.

2.5 Objetivos operacionales

- Recibir certificación de buenas prácticas de manufactura (BPM) por parte del Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA).
- Recibir certificación de calidad ISO 9001 por una entidad autorizada.
- Obtener un crecimiento en ventas de al menos 3% anual.

2.6 Análisis estratégico

Para realizar un análisis estratégico tanto de elementos internos como externos de la organización, se hace uso de la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). “Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades” (Universidad Autónoma del Estado de México, 2001) para determinar correctamente los factores internos, se realizó un diagnóstico estratégico de perfil de capacidad interna (P.C.I), en el que se analizan las capacidades que proyecta la organización tales como: administrativas, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano. De igual manera para los factores externos, se realizó un diagnóstico de perfil de oportunidades y amenazas (P.O.A.M), en el que se analizan componentes como: políticos, sociales, competitivos y geográficos. (Amaya, 2005)

Los factores de dicho diagnostico se exponen en la matriz de la tabla1, se establecen estrategias presentadas a continuación.

Tabla 1 *Matriz Dofa. Elaboración propia*

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de calidad en la producción del producto • Buen servicio y atención • Pagina web para solicitud de pedidos • Ofrecer soluciones a nuestros clientes • Elección cuidadosa de proveedores • Área especializada en investigación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una marca nueva, no conocida en el mercado • Falta de experiencia en la gestión empresarial • Poca tecnología en insumos de producción
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos • Sector en crecimiento • Búsqueda de opciones más saludables por parte de los consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores • Pocos proveedores de insumos orgánicos • Aceptación del mercado

2.6.1 Estrategias FO

Con el fin de tener presentes las fuerzas para aprovechar las oportunidades se establece como prioridad; realzar las cualidades del producto, tomar ventaja de la poca competencia y maximizar la tendencia actual por el consumo de alimentos vegetarianos.

2.6.2 Estrategias DO

Para lograr superar las debilidades aprovechando las oportunidades es necesario contar con personal calificado en área administrativa y dar a conocer el producto potencializando la solución que brinda.

2.6.3 Estrategias FA

Es importante usar las fortalezas para evitar las amenazas para ello se debe fomentar la investigación y desarrollo de nuevos productos y realizar mejoramiento continuo de procesos en busca de certificaciones que brinden confiabilidad a nuestros clientes.

2.6.4 Estrategias DA

Reducir las debilidades y evitar las amenazas brindando capacitación constante al personal generando así gestión del conocimiento.

2.7 Políticas

2.7.1 Política empresarial.

Con el fin de orientar la gestión empresarial hacia el cumplimiento de la planeación estratégica se define la siguiente política empresarial.

ADASH está comprometido con el cumplimiento de la legislación, la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo, la implantación de sistemas de mejora continua, la definición de objetivos ambiciosos, la necesidad de gestionar las actividades y mejora de puestos de trabajo haciendo caso a los procedimientos, la expectativa de minimizar el impacto ambiental, riesgo físico mediante una buena gestión de los recursos.

Áreas responsables: Gerencia General, coordinación administrativa y financiera y coordinación técnica.

2.7.2 Política de gestión de calidad.

ADASH implementa un sistema de gestión de la calidad enfocado al cumplimiento de la normatividad vigente y a la mejora continua, en busca de tecnologías que conlleven a la innovación y desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

Áreas responsables: Coordinación administrativa y financiera y coordinación técnica.

2.7.3 Política de administración del talento humano.

La dirección de talento humano promueve el desarrollo de competencias y contribuye al logro de la estrategia empresarial, a la dignificación de las personas y a la promoción de comportamientos socialmente responsables en sus actuaciones. La organización estudiará los objetivos individuales de los colaboradores con el fin de crear beneficios que satisfagan las necesidades de la mayor parte de los mismos; el objetivo de estos incentivos es retribuir al colaborador por su labor, fomentando el crecimiento personal y profesional.

Área responsable: Coordinación administrativa y financiera.

2.7.4 Política financiera.

La gestión financiera está dada bajo criterios de ética, transparencia y responsabilidad frente al riesgo financiero, dentro del marco legal y estatutario y en línea con sus objetivos estratégicos, ofreciendo soporte en la evaluación de oportunidades de inversión, capitalización, liquidez, entre otros, garantizando la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Área responsable: Coordinación administrativa y financiera.

3. Concepto del producto

Ersatz es una palabra de origen alemán que se usa para denominar un objeto que es sustituto de otro pero con mucha menor calidad, este tipo de productos y bienes proliferan en tiempos de guerra, cuando las materias primas escasean y los recursos en general son difíciles de encontrar y además muy caros.

En el comienzo de la Primera Guerra Mundial este tipo de productos alcanzó casi cualquier área, había sucedáneos del café, del aluminio, caucho entre otros. En Alemania llegaron a existir 837 sucedáneos de carne autorizados para la confección de salchichas y 511 productos sustitutos del café debidamente registrados. (Curistoria, 2015)

ADASH hamburguesa es un producto sucedáneo de carne para hamburguesa a base de lentejas que ofrece tranquilidad a restaurantes vegetarianos en Bogotá al brindar la facilidad de contar con su producto listo para llevar al asador y evitar las molestias que conlleva su elaboración como lo hacen en la actualidad, y así brindar al consumidor final un producto que satisface sus necesidades de alimento 100% vegetal.

ADASH hamburguesa, ofrece valor en cada uno de sus procesos de producción ya que cuenta con personal capacitado, además contamos con un equipo de innovación que busca siempre las mejores formulas para deleitar a todo tipo de consumidores y que la experiencia de consumo no sea solo satisfacer la necesidad de alimento si no que también pueda contar con un alimento saludable.

3.1 Identificación de necesidades

En la actualidad, las empresas que ofrecen el producto no satisfacen la totalidad de la demanda; por ello los restaurantes que ofrecen hamburguesa vegetariana deben realizar todo el proceso de elaboración del sucedáneo de carne, la opción que plantea **ADASH** es llevarle hasta la puerta del restaurante este producto terminado con la garantía de tratarse de un producto 100% vegetal y elaborado con los más altos estándares de salubridad e higiene.

Este producto será un aporte acorde a las necesidades de los restaurantes y del entorno de negocio; ya que al llevarle el producto listo hasta su restaurante, ya no tendrán que prepararlo ellos mismos, como lo hacen en la actualidad, este plan llevará al éxito la organización ya que presenta innovación y calidad en sus productos dando confiabilidad tanto a nuestros clientes como al consumidor final quienes elegirán el producto por las múltiples ventajas que este ofrece.

3.2 Marca, logo y slogan del producto



Figura 1. Logo de la empresa Adash. Elaboración propia

Slogan. Alimento Vegetal

El nombre **ADASH** viene del hebreo lenteja, que es la materia prima de nuestro producto, se eligió el idioma hebreo porque para la cultura del vegetarianismo se tiene la ideología que este idioma es una lengua perfecta, ya que su alfabeto tiene coherencia y comparte la filosofía de lo natural y por ende de la comida sana.

El color rojo es empleado en el logo debido a que es un color de alto impacto en los consumidores y genera recordación, (Grande, 2004) al igual que las líneas que lo enmarcan

indicando una señal hacia la derecha o el futuro que es una variable de gran importancia para la organización.

3.3 Ficha técnica del producto

... Ver Anexo 1...

3.4 Resumen del modelo de negocio

ADASH plantea una solución a la ardua labor de los restaurantes vegetarianos quienes elaboran sus productos de sucedáneo de carne para hamburguesa de forma manual, dicha solución consiste en llevarles el producto terminado hasta la puerta de su restaurante de forma eficiente y confiable, **ADASH** es realizado con lenteja 100% orgánica certificada por nuestros proveedores y bajo lineamientos de higiene que garantizan la calidad del producto.

Para la entrega del producto en los restaurantes, se hace uso de un vehículo que garantice un ambiente controlado de refrigeración de acuerdo a la legislación colombiana resolución No. 002505 de septiembre 6 de 2004 en vehículos acordes para el transporte de alimentos.

Es importante resaltar que se plantea el departamento de innovación quienes estudiaran constantemente las variables del negocio y desarrollar así nuevas recetas y productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Una vez entregado el producto el cliente previamente se ha realizado un estudio de crédito en el que se determina un plazo de pago y un cupo máximo mensual, con el se controlarán las entregas garantizará de cierta forma el pago, este será realizado por transferencia o consignación bancaria.

4. Estudio de mercado

4.1 Análisis de mercadeo

El plan de mercadeo pretende cuantificar variables importantes como el tamaño de la demanda, conocer el consumidor, alternativas de distribución, entre otros, esto con el fin de determinar las mejores alternativas para aplicar estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

Para Juan José Miranda, en cualquier estudio de mercado se pueden distinguir tres grandes aspectos:

- Lo que tiene que ver con el producto o servicio
- Todo lo relacionado con el consumidor
- Lo relativo a las ventas y los patrones de aceptación

Por lo anterior, se tiene en cuenta que para el estudio de mercado se realizarán encuestas midiendo el producto, el mercado y el consumo, también “es importante dar una descripción clara e inequívoca del producto, caracterizándolo en tal forma que su identificación no permita confusión alguna”. (Miranda, 2005).

4.2 Investigación del mercado

4.2.1 Análisis del sector.

El sector en referencia hace parte del sector secundario o industrial “relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.”(Banco de la República, 2014).

El sector presentó un crecimiento en el producto interno bruto (PIB) de 3,3% en el primer trimestre del año 2014 con respecto al mismo periodo del año anterior.

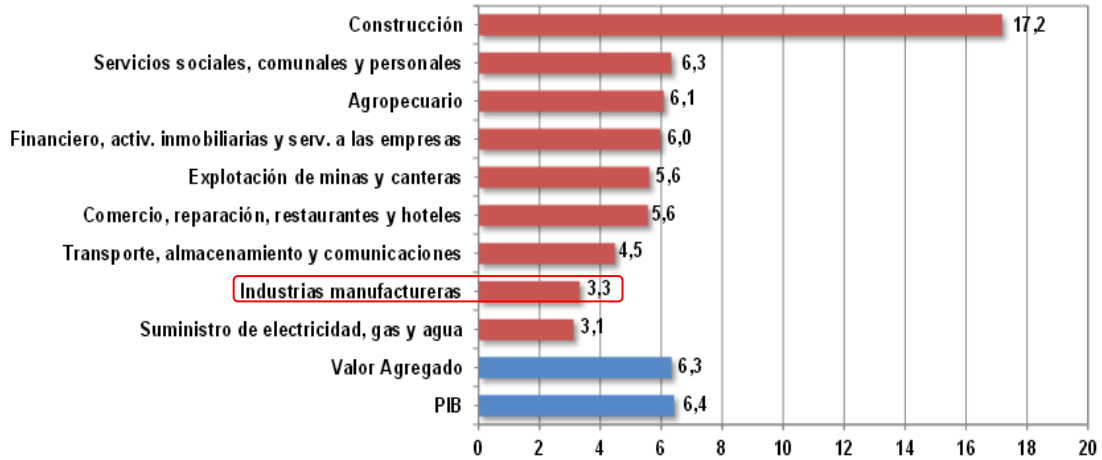


Figura 2. Variación porcentual anual del PIB 2014-1/ 2013-1. (DANE, 2014)

Localmente, es decir en Bogotá se presentó un aumento de registros de empresas del sector industrial de “21.332 en el 2011 a 30.047 en el 2012, lo cual constituye un crecimiento del 41%.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013)

La tendencia del consumo de alimentos saludables presenta un aumento, (Gutierrez, 2012) y en virtud de ofrecer nuevas soluciones que permitan satisfacer estas necesidades nos hace crear una propuesta que ofrece un producto integral y así dar al mercado cambiante las mejores alternativas para que se sienta a gusto de encontrar lo que desea.

Para el análisis del sector se definió el anterior estudio preliminar el cual se concluye en que es un sector en crecimiento y el cual ofrece oportunidades de consolidación del producto para un consumidor que exige innovación.

En el caso de compañías productoras de alimentos hay 34 empresas registradas en el año 2013. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013)

4.2.2 Análisis de la oferta.





4.2.2.1 Análisis de la competencia. *Las empresas competidoras en la ciudad de Bogotá registran diferentes actividades económicas (Confecámaras, 2015) lo cual dificulta la medición del crecimiento de ellas, sin embargo con base en el análisis del sector de elaboración de productos alimenticios se determinó que este presenta un crecimiento en el año 2014 de 29% con respecto al año 2013. (Cámara de comercio de Bogotá, 2015)*

*En la tabla 2 se muestran las principales características de los competidores directos, se identificaron en la ciudad de Bogotá cuatro empresas que ofrecen el producto sucedáneo de carne para hamburguesa en las mismas condiciones que la empresa **ADASH** propone vender y abarcan el 20% del mercado de usuarios industriales es decir restaurantes vegetarianos, (Armstrong, 2010) dichas empresas cuentan con la capacidad para satisfacer una mayor demanda ya que además de atender a restaurantes, disponen de puntos de venta para el consumidor final.*

Se identificó que la empresa que ofrece mayor cobertura en cuanto a sucursales es la empresa Bio Plaza, cuenta con cuatro puntos de atención en la ciudad de Bogotá y ofrecen servicio a domicilio pero este tiene un costo adicional de \$5.000.

Es importante resaltar, que el precio promedio que se ofrece en la actualidad es de \$2.215 la unidad lo cual es favorable para el proyecto ya que el precio ofrecido es inferior a este monto.

Tabla 2 Competencia directa. Elaboración propia

EMPRESA	UBICACIÓN GEOGRAFICA	TELÉFONO	PAGINA WEB	TAMAÑO	PRODUCTOS Y SERVICIOS	PRECIO UNITARIO DE SUCEDANEO DE CARNE
1 Bio Plaza 	Tr.17 No98-13 Cll.79B No7-90 Cll.120A No5-07 Cll.65 No3B-07 Colombia, Bogotá	2574047 - 2482081 - 6124827 - 7958899 -	http://bioplaza.org/bioplaza/	Micro Empresa	Alimentos orgánicos, asesorías, catering y eventos, talleres y cursos	\$1.860
2 Clorofila 	Cll 41 No 24-20 Cra. 13 No 77A-75 Colombia, Bogotá	2696088	www.clorofilaorganico.com	Micro Empresa	Algas marinas, embutidos de soya, Miso, Gluten, Tofu, hamburguesas de lenteja, rollos primavera, tamales.	\$2.000
3 La Eco Tienda Margarita Ortega 	Carrera 13A No79-71 Colombia, Bogotá	6365167	https://www.facebook.com/laecotienda.com.co/info	Micro Empresa	Hamburguesas de quinua o lenteja hasta productos de belleza libres de tóxicos.	\$3.000
4 La Tienda De Los Champiñones 	Av Cll 127- 70 D 65 Lc 3 Colombia, Bogotá	4931839	http://organicsa.net/la-tienda-de-los-champinones.html	Micro Empresa	Productos orgánicos y/o naturales frescos y procesados.	\$2.000

Tomado de: 1.www.bioplaza.org 2.www.clorofilaorganico.com 3.www.facebook.com/laecotienda.com.co 4.organicsa.net/latiendadeloschampinones.html

4.2.3 Análisis de la demanda.

Se utilizó como instrumento de análisis la encuesta, la cual se tomó con base en una población finita de 65 restaurantes en la ciudad de Bogotá, (Hazte Vegetariano, 2014) y una muestra de 53 de ellos; (cálculo de la muestra en el anexo 5) los objetivos son medir la satisfacción del producto y el volumen de consumo, con ella se determinó que es posible contar con el 80% del mercado, y que las ventas serían de 4.048 unidades al mes, dicha encuesta es mostrada a continuación:

Pregunta N°1.

¿En la actualidad vende hamburguesa Vegetariana en su restaurante?

Si: 100%

No: 0%

Pregunta N°2.

¿Conoce usted el Sucedáneo de Carne?

Si: 100%

No: 0%

Pregunta N° 3.

¿Preparan en su restaurante el sucedáneo de carne para hamburguesa?

Si: 81%

No: 19%

Pregunta N°4.

¿Compararía usted el producto sucedáneo de carne ya preparado?

Si: 79%

No: 21%

Pregunta N°5.

Si la respuesta es No; ¿Por qué no lo compraría?:

La respuesta más común (21%), fue que no lo comprarían por que ya tienen un proveedor confiable, seguido del 19% quienes dicen que prefieren seguir preparándolo ellos mismos.

Pregunta N°6.

Si la respuesta es Sí; ¿Qué esperaría del producto?

La respuesta más común (34%), fue que el producto sea 100% vegetal, seguido del 21% quienes dicen que se cumplan con el plazo de entrega.

Pregunta N°7.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por unidad de este producto?

- A. Entre \$2.000 y \$3.500. 32%
- B. Entre \$3.500 y \$5.000. 34%
- C. Entre \$5.000 y \$6.500. 26%
- D. Más de \$6.500. 8%

Pregunta N°8.

¿Qué cantidad (unidades) de producto requiere para su restaurante al mes?

- A. Menos de 50. 40%
- B. Entre 51 y 100. 38%
- C. Entre 101 y 150. 17%
- D. Más de 150. 6%

Pregunta N° 9.

¿Cómo le gustaría recibir el producto?

- A. A Domicilio.100%
- B. En punto de venta. 0%

Con el fin de establecer un volumen de ventas más apropiado, se realiza el cálculo de la demanda potencial presentado en el anexo 6.

4.2.3.1 Clientes potenciales. *El producto está orientado a restaurantes que ofrezcan en su menú hamburguesa vegetariana, se tomo una muestra de 53 restaurantes en la ciudad de Bogotá que son clientes potenciales dichos restaurantes se presentan en el anexo 3.*

4.3 Plan de mercadeo

Se ha desarrollado una plataforma web (Figura 3), en la que el cliente contará con usuario que le permitirá realizar sus pedidos y contar con una confirmación inmediata del mismo, el objetivo de esta plataforma también es optimizar la labor comercial para que la fuerza de ventas sea concentrada en la búsqueda de nuevos clientes.



Figura 3. Pedidos por página web. Elaboración propia

Para el uso de la plataforma, el cliente debe ser registrado como tal, haciéndonos entrega de documentos básicos como certificado de cámara y comercio, cedula representante legal y en algunos casos para estudios de crédito los informes financieros como estado de resultados y balance general, una vez tomado su pedido la plataforma envía una notificación al operario, este pedido será alistado y listo para ser entregado al cliente máximo 24 horas después de haber sido solicitado.

4.3.1 Estrategias de distribución.

La estrategia a implementar en la distribución del producto es una cadena circuito directo (proveedor- fabricante- consumidor) (Oficina Comercial De La Embajada De España En Colombia, 2010), se utiliza comercialmente canal institucional y pasa de la producción a intermediarios que son los restaurantes y allí al consumidor final.

Para que la entrega del producto sea oportuna, la organización cuenta con un vehículo y así garantizar la promesa de entrega 24 horas después de la solicitud.

4.3.2 Estrategias de promoción.

El objetivo de la estrategia es mejorar la identidad de marca y aumentar las ventas ofreciendo crédito y descuentos por pronto pago, campañas publicitarias como posters y material P.O.P (Point of Purchase) y promoción del producto en ferias tales como la feria gastronómica anual que ofrece a los expositores la oportunidad de dar a conocer sus productos.



Figura 4. Ejemplo material P.O.P
Adaptado de, printzin.com/logo-mug/



Figura 5. Ejemplo de Feria gastronómica
Corferias.com

4.3.3 Estrategias de precio.

Lo que busca la estrategia de precio es clasificar los clientes de acuerdo a su volumen de compra y el tiempo que lleva siendo cliente, se explica en la tabla 3.

Tabla 3 *Clasificación de clientes. Elaboración propia*

Cliente	Volumen	Descuento	Tiempo	Descuento	Pronto Pago	Descuento
Gold	Superiores a 99 Unidades al Mes	3%	Superior a 11 Meses	3%	Por pagos entre 1 y 5 días después de generada la factura	3%
Platino	Entre 50 y 99 Unidades al Mes	1,5%	Entre 9 y 11 Meses	1,5%	Por pagos entre 6 y 10 días después de generada la factura	1,5%
Convenicional	Entre 20 y 49 Unidades al Mes	0,5%	Entre 6 y 8 Meses	0,5%	Por pagos faltando 1 día para el vencimiento	0,5%

5. Estudio de operaciones

5.1 Análisis Técnico

Para ADASH es muy importante que desde el área técnica se realicen los procesos con calidad, Edwards Deming comenta que, “la calidad consiste en aquella característica del producto que satisfacen la necesidades de los clientes y proporcionan satisfacción con el producto y/o servicio. Son productos y procesos libres de deficiencias.” (Gioivys Frometa Vázquez, 2008). Por ser una empresa que incurre en producción se debe calcular la mejor estrategia de consumos y así lograr un buen uso de los recursos, para ello es necesario realizar flujo de procesos, diagrama de procesos, un adecuado diseño de planta acorde a las necesidades que asegure la entrega del producto en las condiciones óptimas, lo anterior con el fin de obtener mejores resultados a la organización.

5.2 Plan de producción

El plan de producción se estableció basado en el presupuesto de ventas y se utilizó políticas de producción flexibles para inventario final. (Cataño, 2011), consiste en fabricar sólo lo que se necesita para cubrir el mercado y mantener una existencia preestablecida en inventarios.


Tabla 4 *Presupuesto de Producción. Elaboración propia*

Años	1	2	3	4	5
Presupuesto de Ventas	48.576	50.033	53.035	57.808	64.745
Inven. Final Deseado	2.502	2.652	2.890	3.237	3.302
Necesidades Totales	51.078	52.685	55.926	61.046	68.047
Inven. Inicial Deseado	2.429	2.502	2.652	2.890	3.237
Total Unidades a Producir	48.649	50.183	53.274	58.155	64.810

5.3 Diagrama de proceso

El diagrama de proceso permite identificar las posibles demoras durante el proceso de producción, se tomaron 169 unidades debido a que son las unidades que se pretenden producir por día para cumplir el presupuesto.

Tabla 5 Diagrama de proceso. Elaboración propia

		DIAGRAMA DE PROCESO				AD-00 Fecha: 15-03-2015 Versión 01	
DIAGRAMA DE Proceso productivo de 169 Unidades de producto					Hoja: 1/1		
Tiempo Minutos	Simbolo de Diagrama					Descripcion del Proceso	
10	○	◐	➡	▽	□	●	Requerimiento de materias primas al almacén 1.
30	●	◐	➡	▽	□	○	Remojar lenteja
15	●	◐	➡	▽	□	○	Tamizar
60	●	◐	➡	▽	□	○	Cocinar
30	○	◐	➡	▽	□	○	Enfriar
30	●	◐	➡	▽	□	○	Amasar
20	●	◐	➡	▽	□	○	Moldear
20	○	◐	➡	▽	□	■	Cuenta con las condiciones
60	●	◐	➡	▽	□	○	Empacar
15	○	◐	➡	▽	□	○	Almacenar en almacén 2
10	○	◐	➡	▽	□	■	Verificar dirección de envío
180	○	◐	➡	▽	□	○	Enviar al cliente
480	6	1	1	1	2	1	

Operación	○	Almacenamiento	▽
Demora	◐	Inspección	□
Transporte	➡	Operación Combinada	○

5.4 Ingredientes

1 taza de lentejas (170g)

Caldo:

1 cucharada de mantequilla (15g)

1/2 zanahoria en cubos (85g)

1 tallo de apio cortado en cubitos medianos (40g)

1 cebolla picada (90g)

20g de jengibre cortado en cubitos medianos

2 cucharadas de salsa de soja (25ml)

2 dientes de ajo (4g)

Terminación:

1 ½ taza de Avena (70g)

Sal (1g)

Preparación:

Poner en un recipiente 170 g de lentejas con 1,2 litros de agua durante 4 horas, luego se elimina el agua y se colocan las lentejas en una olla a presión con 1,2 litros de agua por 1,25 horas a fuego lento hasta que las lentejas se encuentren bien cocidas.

Caldo: En un sartén derretir la mantequilla, añadir la zanahoria cortada en cubos y freírlas por unos minutos. Agregar 40 gramos de apio picado, 90 gramos de cebolla picada, 20 gramos de jengibre y freír unos minutos más. Verter 600 ml de agua, bajar el fuego cuando hierva y cocinar el caldo hasta que su contenido se reduzca a 200 ml.

Separar el caldo de las verduras. Agregar al caldo 70 gramos de avena y revolver a fuego lento hasta que la mezcla espese. Agregar las lentejas y un poco de sal. Apagar por 3 minutos y dejar enfriar.

5.5 Distribución en planta

A continuación se presenta el diagrama esperado de distribución en planta, es necesario que las instalaciones cuenten con los siguientes elementos:

1. Recepción
2. Baños
3. Zona de cambio de ropa
4. Oficinas administrativas

5. Zona de producción
6. Almacén 1, Materias primas listas para entregar a zona de producción.
7. Almacén 2. Recepción de materias primas.
8. Almacén 3. Producto terminado.
9. Almacén 4. Producto para ser despachado.

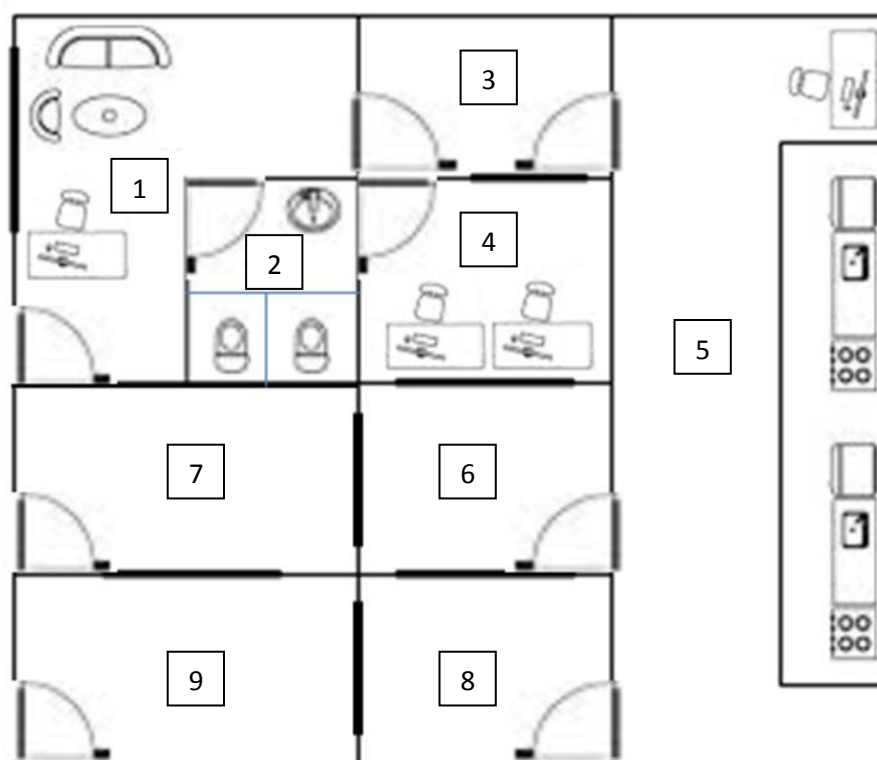
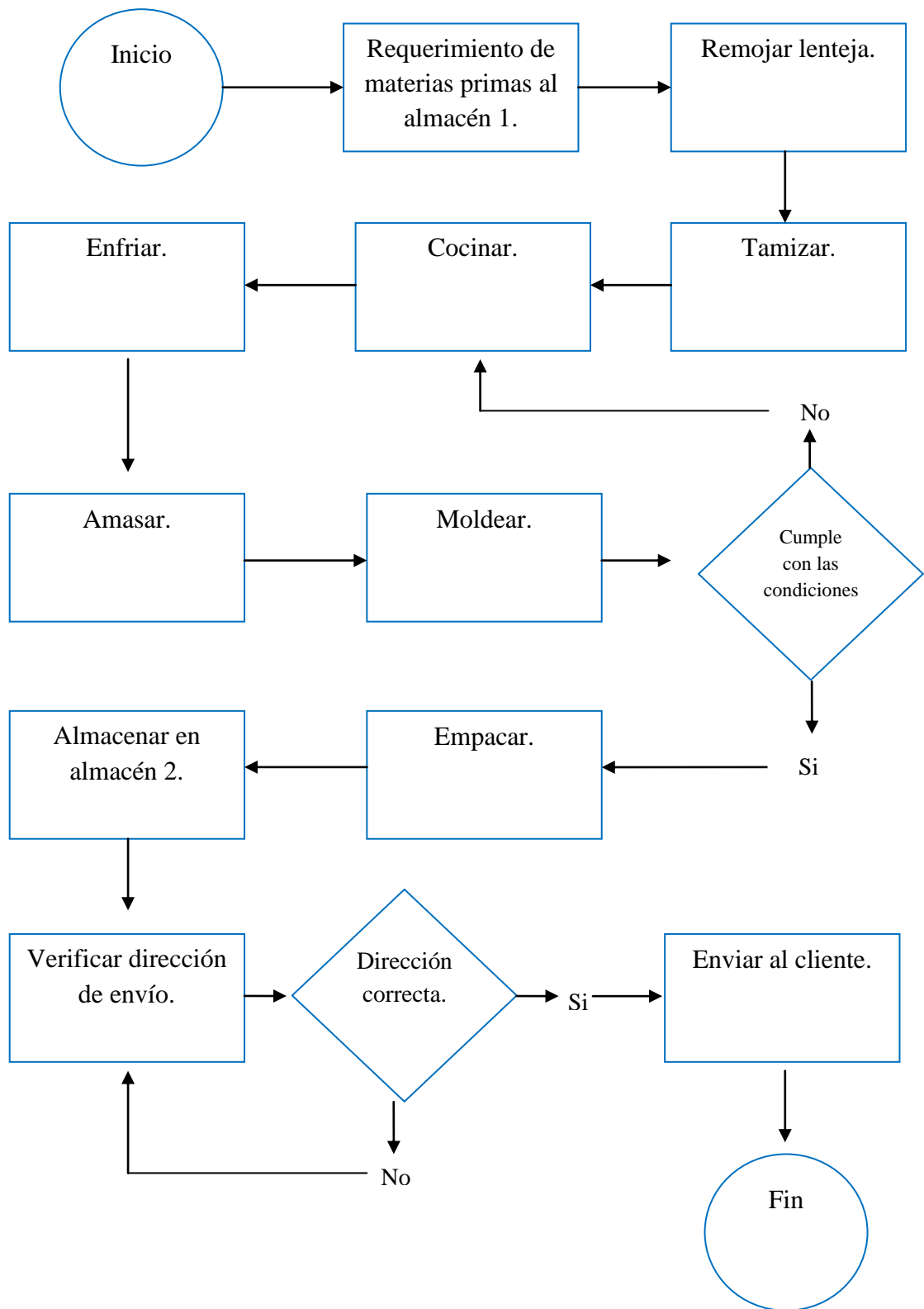


Figura 6. Distribución en planta. Elaboración propia

5.6 Diagrama de flujo



5.7 Valoración nutricional por ración para la relación de alimentos y cantidades indicadas

Tabla 6 Valoración nutricional. Elaboración propia

Energía [kcal]	96,4	Calcio [mg]	23,2	Vit. B1 Tiamina [mg]	0,14
Proteína [g]	5,0	Hierro [mg]	1,9	Vit. B2 Riboflavina [mg]	0,058
Hidratos carbono [g]	11,9	Yodo [µg]	2,6	Eq. niacina [mg]	1,5
Fibra [g]	4,0	Magnesio [mg]	32,6	Vit. B6 Piridoxina [mg]	0,21
Grasa total [g]	2,3	Zinc [mg]	0,80	Ac. Fólico [µg]	33,0
AGS [g]	1,1	Selenio [µg]	2,5	Vit. B12 Trazas Cianocobalamina [µg]	
AGM [g]	0,67	Sodio [mg]	23,9	Vit. C Ac. ascórbico [mg]	1,9
AGP [g]	0,40	Potasio [mg]	216	Retinol [µg]	12,8
AGP/AGS		Fósforo [mg]	101	Carotenos [µg]	661
(AGP + AGM)/AGS				Vit. A Eq. Retinol [µg]	123
Colesterol [mg]	4,3			Vit. D [µg]	0,011
Alcohol [g]	0			Vit. E Tocoferoles [µg]	0,50
Agua [g]	21,0				

6. Estudio organizacional

El presente capítulo ilustra aspectos importantes en el entorno organizacional y legal.

6.1 Organigrama

Es la estructura de la organización y está diseñada de acuerdo a las áreas funcionales, conservando lineamientos de jerarquización.

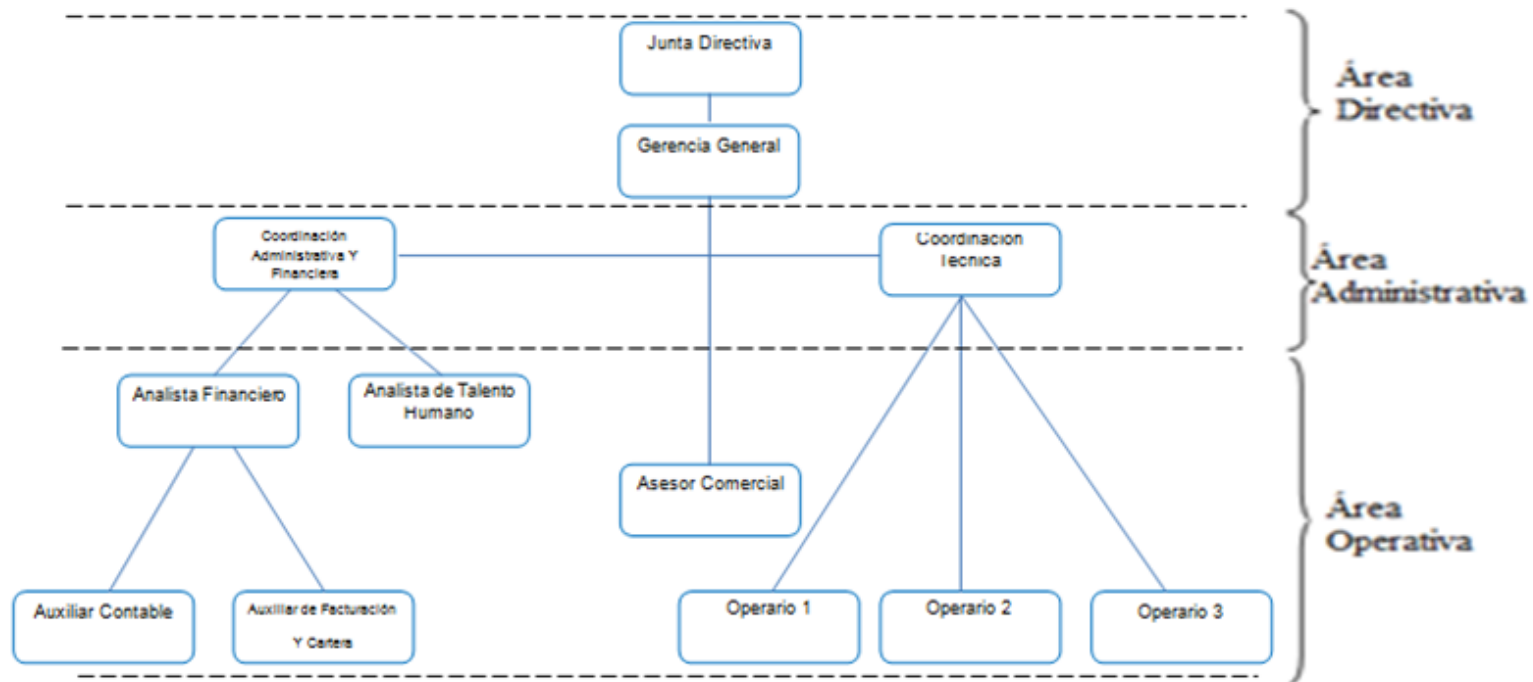


Figura 7. Organigrama. Elaboración propia

En principio la organización realizará reclutamiento externo, que permitirá ocupar cada uno de los cargos los cuales estarán definidos de acuerdo al perfil del cargo, este reclutamiento se realizara por fuentes externas tales como anuncios en portales web especializados, agencias de empleo, entre otros. La contratación se realizara de forma directa con un término indefinido.

6.2 Requisitos legales del proyecto

Se presentan diferentes aspectos legales relacionados con la actividad de la empresa, en conformidad con la normatividad Colombiana, es importante tener en cuenta los siguientes trámites en las siguientes entidades:

6.2.1 Cámara de comercio.

Determinar el tipo de sociedad, para el caso de **ADASH** se utilizará la figura de sociedad por acciones simplificadas implementada en la ley 1258 de 2008.

Registro mercantil; “este permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante”. (Cámara de comercio de Bogotá, 2014)

6.2.2 Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA).

Registro sanitario de Alimentos; “da al titular la facultad de comercializar los productos amparados en el registro en cualquier establecimiento de comercio en Colombia.” (INVIMA, 2014).

6.2.3 Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN).

Número de identificación tributaria (NIT)

Cumplimiento de impuestos locales y nacionales según lo establecido en el estatuto tributario.

6.2.4 Código sustantivo del trabajo.

Para todo lo relacionado con contratación de personal, pago de seguridad social y prestaciones sociales.

Las acciones del derecho individual y colectivo de los trabajadores.

6.2.5 Código de comercio y civil.

Para todas las actividades realizadas por la empresa se debe acoger a lo estipulado por la superintendencia de industria y comercio en aspectos como elaboración y ejecución de contratos.

6.3 Gastos administrativos

Tabla 7 *Previsión de gastos administrativos. Elaboración propia*

Años	1	2	3	4	5
Gastos de servicios					
Públicos	\$12.000.000	\$12.390.000	\$12.794.286	\$13.213.433	\$13.648.044
Arriendo predio	\$18.000.000	\$18.585.000	\$19.191.429	\$19.820.150	\$20.472.065
Gastos de Limpieza	\$3.840.000	\$3.964.800	\$4.094.171	\$4.228.299	\$4.367.374
Gastos de Material de Oficina	\$3.000.000	\$3.097.500	\$3.198.571	\$3.303.358	\$3.412.011
Total Gastos Administrativos	\$36.840.000	\$38.037.300	\$39.278.457	\$40.565.240	\$41.899.494

7. Estudio financiero

7.1 Inversión

A continuación se muestra la inversión necesaria para la adquisición de materiales para el negocio, discriminado en la compra de activos fijos como maquinaria y equipo que representa el 69% de la inversión, mientras que muebles y enceres de oficina el 31% del total de la inversión, estos materiales se establecieron de acuerdo a las necesidades de producción establecidos por la demanda potencial determinada en el estudio de mercado.

Tabla 8 *Maquinaria y equipo. Elaboración propia*

Cantidad	Descripción	Referencia	Precio Unt.	Precio Total
2	Sartén	Recubierto en cerámica	\$ 180.000	\$ 360.000
1	Taza Grande	Plástico	\$ 5.000	\$ 5.000
1	Tamiz de Malla Metálica	Cónico con mango en acero 25,5 cm	\$ 16.900	\$ 16.900
1	Olla a Presión	UNIVERSAL 5 Litros	\$ 124.900	\$ 124.900
2	Molde Hamburguesa	Home Collection	\$ 12.900	\$ 25.800
1	Empacadora	EUROVAC EURO 600 4S	\$ 400.000	\$ 400.000
1	Vehículo Transporte	Carguero 3W 200	\$ 7.900.000	\$ 7.900.000
1	Nevera	396 litros platino Frigidaire	\$ 899.000	\$ 899.000
1	Documentación	Registro Invima	\$ 4.024.533	\$ 4.024.533
Total				\$ 13.756.133

Tabla 9 *Muebles y enceres de oficina*

Cantidad	Descripción	Referencia	Precio Unt.	Precio Total.
3	Computador Portátil	Lenovo Z40-70 CProcesadores Intel® Core™i5-4200U	\$1.150.000	\$3.450.000
1	Impresora	Kyocera FS 3140 Scanner, Copiadora, Impresora	\$700.000	\$700.000
1	Teléfono	PANASONIC Alambrico TS500	\$29.900	\$29.900
4	Escritorio	Home Center Modular + Mesa Auxiliar	\$350.000	\$1.400.000
4	Silla	Home Center Gerencia, Ajustable y Reclinable	\$120.000	\$480.000
Total				\$ 6.059.900

7.2 Costos de operación

El costo de producir una unidad de hamburguesa es de \$716 (setecientos dieciséis), se calcula que los costos fijos representan el 42% y los costos variables el 58%, la siguiente tabla presenta en detalle la composición de los costos.

Tabla 10 *Composición de costos. Elaboración propia*

Producto :		Adash Hamburguesa	
UNIDAD DE PRODUCCION	DE	1	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	TOTAL COSTO UNIT.
Lenteja	g	\$12,00	\$204
Mantequilla	g	\$14,24	\$21
Zanahoria	g	\$1,64	\$14
Apio	g	\$2,79	\$11
Cebolla	g	\$4,34	\$39
Jengibre	g	\$5,59	\$11
Salsa de Solla	ml	\$11,78	\$29
Ajo	g	\$78,57	\$31
Avena	g	\$7,80	\$55
Sal	g	\$0,80	\$0,08
SUBTOTAL			\$416
OTROS COSTOS			
	Mano de Obra		\$0,13
	Empaques		\$200
	Comisiones por Ventas		\$100
	Costos Fijos Planta de Producción (Servicios Públicos)		\$0,01
	Transportes del Producto		\$0,06
Total Otros Costos			\$300
COSTO TOTAL:			\$716

A continuación se presentan la proyección de costos a cinco años.

Tabla 11 *Provisión de costos a cinco años. Elaboración propia*

Años	1	2	3	4	5
Costos Fijos	\$14.582.379	\$15.695.743	\$17.389.170	\$19.813.971	\$23.202.303
Costos Variables	\$20.249.835	\$21.828.555	\$24.219.822	\$27.638.321	\$32.203.815
Total Costos	\$34.832.214	\$37.524.300	\$41.608.994	\$47.452.296	\$55.406.123

7.3 Margen de contribución

El margen de contribución de la empresa es 76% lo cual quiere decir que por cada peso que venda la empresa se obtienen 76 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad.

Tabla 12 *Margen de contribución. Elaboración propia*

Años	1	2	3	4	5
Precio de Venta	1.700	1.777	1.857	1.941	2.029
Costo Variable Unitario	416	435	455	475	497
Margen de Contribución	1.284	1.342	1.402	1.466	1.532
	76%	76%	76%	76%	76%

7.4 Punto de equilibrio

En el caso de punto de equilibrio en pesos se expresan las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, en el punto de equilibrio en porcentaje se indica que de las ventas totales, ejemplo para el primer año el 23% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el 77% restante, es la utilidad neta que obtiene la empresa, de la misma forma para los siguientes años.

Tabla 13 *Punto de equilibrio. Elaboración propia*

Años	1	2	3	4	5
Punto de Equilibrio	\$19.319.965	\$20.805.168	\$23.061.081	\$26.289.597	\$30.735.382
Punto de Equilibrio %	23	23	23	23	23

7.5 Presupuesto de ventas

Para el siguiente presupuesto de ventas se tomo como punto de partida la encuesta realizada a los clientes potenciales, en donde se determino que **Adash** puede obtener el 80% del mercado, es decir 48.576 unidades por año, de allí se determinó un crecimiento anual del 3% en unidades y un incremento en precio de acuerdo al promedio de variación de la tasa de índice de precios al consumidor (ipc) de un 4.5% anual.

Tabla 14 *Presupuesto de ventas. Elaboración propia*

Años	1	2	3	4	5
Unidades Planeadas	48.576	50.033	53.035	57.808	64.745
Precio De Venta Por Unidad	\$1.700	\$1.777	\$1.857	\$1.941	\$2.029
Ventas Planeadas	\$82.579.200	\$88.884.122	\$98.473.901	\$112.205.415	\$131.393.352

7.6 Flujo de cajaTabla 15 *Flujo de caja. Elaboración propia*

Años	0	1	2	3	4	5
INVERSION						
- Inversión Inicial	-26.000.000	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSION	-26.000.000	0	0	0	0	0
INGRESOS						
-Saldo Anterior			906.987	3.319.011	9.024.659	20.297.900
-Ventas Totales		82.579.200	88.884.122	98.473.901	112.205.415	131.393.352
TOTAL INGRESOS		82.579.200	89.791.108	101.792.912	121.230.074	151.691.251
EGRESOS						
-Costos directos de Fabricación		34.832.213	37.524.298	41.608.991	47.452.292	55.406.118
GASTOS						
-Administración		36.840.000	38.497.800	40.237.131	42.062.316	43.977.925
-Ventas		10.000.000	10.450.000	10.922.131	11.417.567	11.937.547
TOTAL EGRESOS		81.672.213	86.472.098	92.768.253	100.932.174	111.321.590
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-26.000.000	906.987	3.319.011	9.024.659	20.297.900	40.369.661

En la tabla 15, flujo de caja proyectado, se observan los flujos netos de efectivo de la proyección realizada, iniciando en el periodo 1 (uno) con \$906.987 (novecientos seis mil novecientos ochenta y siete) y en el año 5 (quinto) \$40.369.661 (cuarenta millones trescientos sesenta y nueve mil seiscientos sesenta y uno).

7.7 Estado de resultados

El estado de resultados refleja utilidad acumulada de \$24.235.104 (veinticuatro millones doscientos treinta y cinco mil ciento cuatro), la rentabilidad bruta es del 57,49%, la rentabilidad operacional es del 7,57%, la rentabilidad sobre ventas es de 4,72%.

Tabla 16 *Estado de resultados. Elaboración propia*

Años	1	2	3	4	5
Ventas	82.579.200	88.884.122	98.473.901	112.205.415	131.393.352
Costo de Ventas	34.832.213	37.524.298	41.608.991	47.452.292	55.406.118
Depreciaciones	315.278	306.520	298.006	289.728	281.680
Utilidad Bruta en Ventas	47.431.709	51.053.304	56.566.904	64.463.396	75.705.554
Gastos Administrativos	36.840.000	38.497.800	40.237.131	42.062.316	43.977.925
Gastos de Ventas	10.000.000	10.450.000	10.922.131	11.417.567	11.937.547
Utilidad Operacional	591.709	2.105.504	5.407.642	10.983.513	19.790.082
Utilidad Neta antes de Imptos	591.709	2.105.504	5.407.642	10.983.513	19.790.082
Provisión para impuestos 35%	207.098	736.926	1.892.675	3.844.230	6.926.529
Utilidad Después de Impuestos	384.611	1.368.578	3.514.968	7.139.284	12.863.553
Reserva legal 10%	38.461	136.858	351.497	713.928	1.286.355
Depreciaciones	315.278	306.520	298.006	289.728	281.680
Utilidad del Ejercicio	661.427	1.538.240	3.461.476	6.715.083	11.858.878

7.8 Balance general

El balance general ayuda a medir o cuantificar la realidad económica y financiera de la organización, para hacer un análisis de este se evalúa primero la razón de liquidez que permite identificar el grado o índice de liquidez con que se cuenta, se determina dividiendo el activo corriente y el pasivo corriente, entre más alto, mayor a 1 (uno) sea el resultado, más solvente es la empresa, para el cierre del año 5 (cinco), la organización logra una liquidez de por cada peso de deuda a corto plazo cuenta con \$1,53 (uno coma cincuenta y tres), pesos de activo líquido para cubrirlo.

Por otra parte, se analiza el nivel de endeudamiento, con este indicador se puede identificar la capacidad de la organización para asumir sus pasivos, mide la proporción de los activos que están financiados por terceros, se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total, para el cierre del año 5 (cinco), la organización obtiene un nivel de endeudamiento de 1,73% (uno coma setenta y tres) lo cual es un indicador favorable ya que refleja que la organización está en capacidad de contraer más obligaciones.

Tabla 17 *Balance general. Elaboración propia*

Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Banco	6.183.967	906.987	3.319.011	9.024.659	20.297.900	40.369.661
Cuentas por Cobrar		6.881.600	7.407.010	8.206.158	9.350.451	10.949.446
Inventarios		23.765.808	25.191.756	27.459.015	30.754.096	31.369.178
Total Activo Corriente	6.183.967	31.554.395	35.917.777	44.689.832	60.402.447	82.688.285
Activo Fijo						
Maquinaria y Equipo	19.816.033	11.350.000	11.034.722	10.728.202	10.430.197	10.140.469
Depreciación		315.278	306.520	298.006	289.728	281.680
Total Activo Fijo	19.816.033	11.665.278	11.341.242	11.026.208	10.719.924	10.422.149
Total Activos	26.000.000	43.219.672	47.259.020	55.716.039	71.122.371	93.110.434
PASIVO						
Proveedores		2.902.684	3.127.025	3.467.416	3.954.358	4.617.177
Obligaciones Laborales		404.427	2.235.438	6.679.826	15.786.136	28.325.088
Obligaciones Tributarias (IVA)		13.212.672	14.221.460	15.755.824	17.952.866	21.022.936
Total Pasivo		16.519.783	19.583.922	25.903.066	37.693.360	53.965.201
PATRIMONIO						
Acciones	26.000.000	26.000.000	26.000.000	26.000.000	26.000.000	26.000.000
Reserva Legal		38.461	136.858	351.497	713.928	1.286.355
Utilidades Retenidas		661.427	1.538.240	3.461.476	6.715.083	11.858.878
Total Patrimonio	26.000.000	26.699.888	27.675.098	29.812.973	33.429.011	39.145.233
Total Pasivo + Patrimonio	26.000.000	43.219.672	47.259.020	55.716.039	71.122.371	93.110.434

7.9 Indicadores de viabilidad

7.9.1 Valor presente neto VPN.

VPN: 18.147.171

Se determinó un valor presente neto de \$18.147.171 (dieciocho millones ciento cuarenta y siete mil ciento setenta y uno), teniendo en cuenta tasa de oportunidad de 12,9%, es decir que el proyecto reporta \$18.147.171 adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 12,9% anual.

7.9.2 Tasa interna de retorno TIR.

Tabla 18 *Flujo neto de efectivo. Elaboración propia*

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto De Efectivo	-26.000.000	906.987	3.319.011	9.024.659	20.297.900	40.369.661

TIR: 28%

El proyecto establece una inversión de \$ 26.000.000 (veintiséis millones), basados en los flujos netos de efectivos proyectados se calcula una tasa interna de retorno de 28%, es decir que el proyecto promete una rentabilidad del 28% promedio anual, lo cual es un indicador favorable.

8. Dirección

8.1 Motivación

"La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" (Santos, 1993, p. 68)

Es necesario examinar los antecedentes y las teorías de la administración, especialmente estudios de la motivación y el comportamiento humano como lo es la teoría X, representa el estilo de administración definido por la administración científica de Taylor y por la Teoría de la Burocracia de Weber, que refleja un estilo gerencial estricto, rígido y autocrático considerando a las personas perezosos por naturaleza, dependientes e inseguros.

Por otra parte se presenta un estilo de administración más favorable para los trabajadores y es la administración según la teoría Y que está orientada en función a la teoría clásica de Fayol y estudios de Douglas McGregor; es una gerencia abierta, dinámica, democrática y considera que la motivación es un potencial humano. (Silva, 2003).

Basados en estas premisas, el área de talento humano trabajará para que cada uno de los integrantes de la organización pueda alcanzar sus metas personales y profesional, de esta manera **ADASH** podrá contribuir para hacer posibles cada una de estos objetivos.

Para ello es necesario crear un programa cuyo objetivo sea que todo cliente interno encuentre en su labor un impulso para cumplir sus objetivos

En el programa se realizara reuniones los viernes cada 15 días en el que se discutan temas de interés en los que se tengan en cuenta las opiniones de los integrantes realizando lluvias de ideas y actividades que aporten al crecimiento mutuo.

A continuación se ilustra el modelo desarrollado por la empresa multinacional Google, en el que se orienta a los líderes de cada área de cómo impulsar las cualidades de sus

colaboradores, esta ideología es la elegida para **ADASH** por que genera un clima organizacional óptimo de trabajo. (El Pais, 2014)

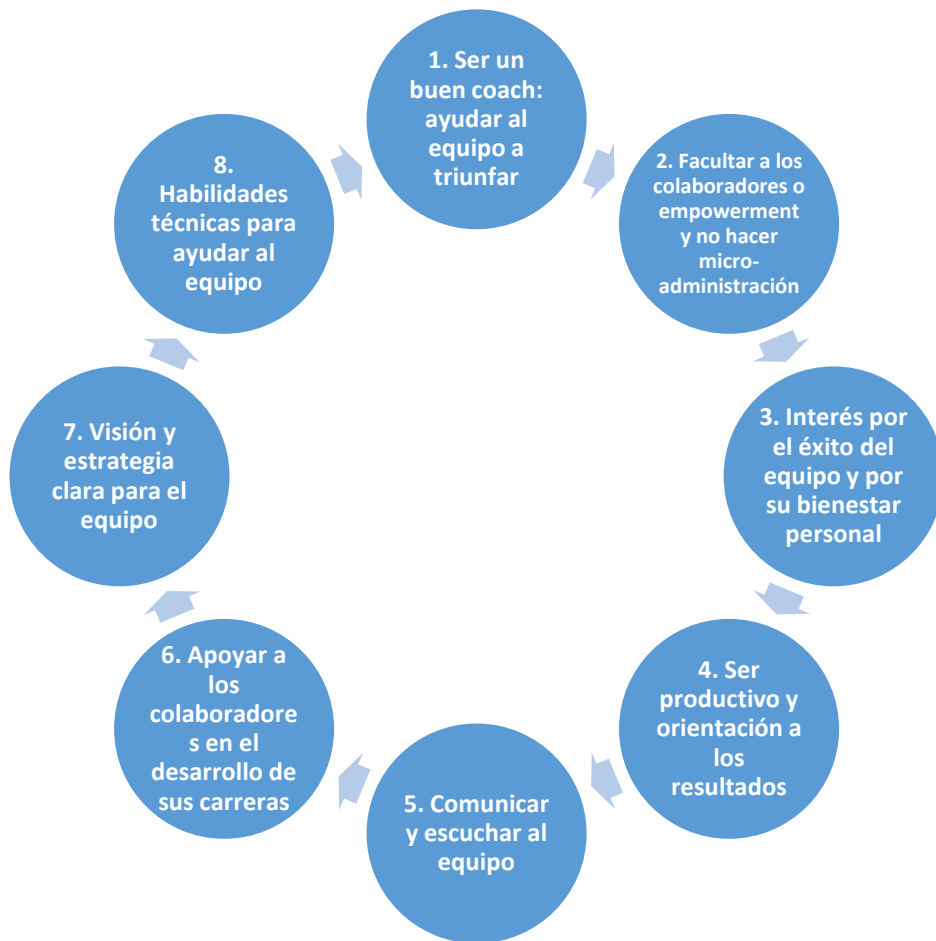


Figura 8. Plan de motivación. Elaboración propia

Bibliografía

- Amaya, J. A. (2005). Gerencia, planeación y estrategia. En J. A. Amaya.
- Armstrong, P. K. (2010). Fundamentos de Marketing.
- Banco de la República. (2014). Obtenido de www.banrep.com
- Bautista y Beltrán, M. A. (2012). *Formulación de un proyecto de producción y comercialización de carne vegetariana para hamburguesa a base de legumbres en Bogotá*. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). *Estadísticas Empresariales*. Bogotá.
- Cámara de comercio de Bogotá. (2015). *Estadísticas empresariales*. Bogotá.
- Cataño, L. R. (2011). Presupuestos y Planeación Estratégica.
- Confecámaras. (2015). *Registro único empresarial y social cámaras de comercio*. Obtenido de http://www.rues.org.co/RUES_Web/
- Curistoria. (2015). Obtenido de <http://www.curistoria.com/2014/02/ersatz-los-sucedaneos-en-la-primera.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas*. Bogotá.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). Producto Interno Bruto Primer Trimestre de 2014.
- El País. (2014). *El País*. Obtenido de <http://blogs.elpais.com/laboratorio-de-felicidad/2014/10/lo-que-nos-hace-mejores-jefes-segun-google.html>
- Esteban, I. G. (2004). Marketing croscultura. En I. G. Esteban, *Marketing croscultura* (pág. 126). Madrid.
- Gioivys Frometa Vázquez, A. M. (Mayo de 2008). *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS: <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>
- Gutierrez, S. (2012). Nutrición Vegetariana. *Vida Sana*, 2.
- Hazte Vegetariano. (2014). *Hazte Vegetariano*. Obtenido de http://www.haztevegetariano.com/restaurantes/colombia/distrito_capital_de_bogota/1551/bogota/page:
- Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos . (06 de Septiembre de 2004). *INVIMA*. Obtenido de www.invima.gov.co
- Levin, R. B. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. Perason.


- Luther, W. M. (1085). El plan de mercadeo, cómo prepararlo y ponerlo en marcha. Bogotá: Norma.
- Ministerio de salud de Argentina. (2015). *Dirección de promoción de la salud y control de enfermedades no transmisibles*. Obtenido de Alimentación saludable: <http://www.msal.gov.ar/ent/index.php/informacion-para-ciudadanos/alimentacion-saludable>
- Miranda, J. J. (2005). *Gestion de proyectos* . Bogotá: MM Editores.
- Muñoz, L. J. (2007). El vegetarianismo es un hábito cada vez mas frecuente entre los colombianos. *Vital*.
- Oficina Comercial De La Embajada De España En Colombia. (2010). *Comercio y distribución en Colombia*. Bogotá.
- Real Academia de la lengua española. (2012). *Diccionario de la Real Academia de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia de la lengua española: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Resolución No. 002505 (6 de Septiembre de 2004).
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeacion estratégica*. Bogotá, D.C.: Grupo editorial Norma.
- Santos, J. (1993). Estudios de psicología laboral y administracion de recursos humanos. San Salvador.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2014). *guía para la creación de empresa*. Bogotá.
- Silva, R. O. (2003). *Teorías de la administración*. Mexico: Thomson.
- Suazo, J. R. (2 de Marzo de 2012). *Tipos de justificación en la investigación*. Obtenido de <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/tipos-de-justificacion-en-la-investigacion/>
- Universida Santo Tomás. (2011). La investigación en las Facultades de Administración de empresas y de Mercadeo.
- Universidad Autónoma del Estado de México. (2001). *Mi Aula Virtual*. Obtenido de Dirección Estratégica: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
- Universidad centroamericana . (2015). *Uca virtual*. Obtenido de Metodología de la investigación: <http://blog.uca.edu.ni/jmedina/unidad-ii-tipos-de-investigacion-cientifuca/>
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2015). *Unidad I, Identificación de la idea de negocio*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/356020/356020_EXE/IDENTIFICACI%C3%8

3%E2%80%9CN%20Y%20VALORACI%C3%83%E2%80%9CN%20IDEA%20DE
%20NEGOCIO%20exe/segmento_del_mercado.html

Universidad Santo Tomás. (2013). *estructura de proyecto empresarial*. Bogotá.


Vallejo, L. R. (30 de 08 de 2015). *¿Omnívoros o vegetarianos?* Obtenido de La página de la vida: <http://www.proyectopv.org/1-verdad/nocomercarne13.htm>

11. ANEXOS.

	ADASH COLOMBIA
	FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

NOMBRE	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PRODUCTO
	ADASH HAMBURGUESA	SUSTITUTO DE CARNE	HAMBURGUESA DE LENTEJA
LOTE	0,000000000	USO ESPERADO	COMIDA VEGETARIANA
PESO NETO/PESO BRUTO/ TIPO DE ENVASE	50g/48g/Empaque al vacio	CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS CARACTERISTICAS NUTRICIONALES	Derivado de lenteja de excelente calidad, caracterizado por:
INGREDIENTES	1 taza de lentejas (17g) 1 cucharada de mantequilla (1,5g) 1/2 zanahoria en cubos (8,5g) 1 tallo de apio cortado en cubitos medianos (4g) 1 cebolla picada (9g) Jengibre cortado en cubitos medianos (20g) 2 cucharadas de salsa de soja (25ml) 2 dientes de ajo (4g) Terminación:		Olor: Natural
			Color: Natural
			Sabor: Natural
			Consistencia: Solido
		Carbohidratos (11,9g)	
	1 ½ taza de Avena (70g)		Calorías aportadas por 1 porción (96,4KCal)
	Sal (1g)	VIDA UTIL	6 meses
TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACION)	COCCIÓN	CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	EMPACADO AL VACIO A -4°C

Anexo 1. Ficha Técnica de producto

	Encuesta de Satisfacción	AD-00 Fecha: 29-09-2014 Versión 01
---	--------------------------	--

1. ¿En la actualidad vende hamburguesa Vegetariana en su restaurante?

A. SI

B. NO

2. ¿Conoce usted el Sucedáneo de Carne?

A. SI

B. NO

3. ¿Preparan en su restaurante el sucedáneo de carne para hamburguesa?

A. SI

B. NO

4. ¿Compararía usted el producto sucedáneo de carne ya preparado?

A. SI

B. NO

5. Si la respuesta es No; ¿Por qué no lo compraría?:

6. Si la respuesta es Sí; ¿Qué esperaría del producto?

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por unidad de este producto?

A. Entre \$2.000 y \$3.500

B. Entre \$3.500 y \$5.000

C. Entre \$5.000 y \$6.500

D. Más de \$6.500

8. ¿Qué cantidad (unidades) de producto requiere para su restaurante al mes?

A. Menos de 50

B. Entre 51 y 100

C. Entre 101 y 150

D. Más de 150

9. ¿Cómo le gustaría recibir el producto?

A. A Domicilio

B. En punto de venta

Anexo 2. Encuesta de satisfacción

Tabla 19 *Clientes potenciales. Elaboración propia*

	Restaurante/ Cliente	Dirección
1	Agraz	Carrera 16, 93A-95. Bogotá.
2	Ajionjolí	Calle 59 # 10 - 59. Bogotá.
3	Alimentación viviente	Calle 50 # 16 - 63. Bogotá.
4	Cocina sana gourmet	Calle 116, Carrera 7, Hacienda Santa Bárbara. Bogotá.
5	Casa del vegetariano	Carrera 11 # 67 - 27. Bogotá.
6	Chez Pierre	Carrera 10, 64 - 27. Bogotá.

7	La lunada	Calle 52 # 23 - 45. Bogotá.
8	Al Samadhi	Carrera 28, 34 - 67, Atención Lunes - Sábado. Bogotá.
9	Delisoya	Calle 78 # 12 - 03. Bogotá.
10	Sabyi	Transversal 24 # 83 - 40. Bogotá.
11	Flor de lis	Calle 39 # 28 - 81. Bogotá.
12	Loto Azul	Carrera. 5 A # 14 - 02. Bogotá.
13	Zukini	Calle 24 # 7 - 12. Bogotá.
14	Devachan	Carrera 9 # 69 - 16. Bogotá.
15	Colombia en Hechos	Carrera 30, 40A - 71. Bogotá.
16	Formosa	Calle 150 # 19B-16. Bogotá.
17	La Espiga	Avenida Jiménez # 7 - 25 PISO 2. Bogotá.
18	Soy salud	Calle 108 # 8B-32. Bogotá.
19	Escuela de nutrición	Calle 58 # 14 a - 23. Bogotá.
20	El integral	Carrera 11 # 96 - 31. Bogotá.
21	Madurilla	Calle 14 sur # 20 - 37 PISO 3. Bogotá.
22	Fractales	Avenida 19 # 118 - 44. Bogotá.
23	Imaymana	Carrera 13 # 78 - 09. Bogotá.
24	Girasol	Carrera. 18 # 63 - 60. Bogotá.

25	El trópico	Carrera 8 # 17 - 72. Bogotá.
26	Viva mejor	Carrera 24 # 48 - 65. Bogotá.
27	La buena tierra	Calle 161 # 22 - 13. Bogotá.
28	Lis	Carrera 7 # 17 - 10 PISO 4. Bogotá.
29	Naturalmente	Carrera 6 # 30 A - 20. Bogotá.
30	Trigos delight	Carrera 12 # 71 - 13. Bogotá.
31	El camino natural	Calle 95 # 11A - 51. Bogotá.
32	El hortelano	Carrera 16 # 30 - 03. Bogotá.
33	Malibú	Calle 85 a # 24 - 14 . Bogotá.
34	Flor de loto	Carrera 18 a # 53-33. Bogotá.
35	Variedad vegetariana	Calle 16 # 9-23 local 219. Bogotá.
36	Nirvana	Transversal 24 # 59 - 14. Bogotá.
37	Los vegetarianos	Carrera 9 a # 60 - 38. Bogotá.
38	La esperanza	Calle 39 # 77 A - 25. Bogotá.
39	El camino natural	Calle 95 # 11a - 51. Bogotá.
40	Ventura soap - salad	Calle 90 # 16 - 36. Bogotá.
41	Saint ji	Calle 63 # 26 - 12. Bogotá.
42	Vega	Calle 41 # 8 - 43. Bogotá.

43	El Tofú Dorado	Carrera 7 # 18 - 42 Local 232 , CC Monserrate.. Bogotá.
44	Nuevos horizontes	Calle 20 # 6 - 37. Bogotá.
45	Espárrago	Calle 108 # 17a - 62 8-4. Bogotá.
46	Govinda's	Avenida Caracas # 32 - 63. Bogotá.
47	Vega	Calle 59 # 10 - 38. Bogotá.
48	Soul food	Calle 19 # 4-71 local 222. Bogotá.
49	Naturalez y vida	Calle 53 # 21 - 39. Bogotá.
50	Paprika	Calle 72 # 10 - 03. Bogotá.
51	Sabores Sabios	Av. Carrera 70 # 108 - 61. Bogotá.
52	La Mesa Vegetariana	Calle 85A No. 24-14. Bogotá.
53	Felipan	Calle 51 no. 9-73. Bogotá.

Anexo 3. Clientes potenciales



ASEGURAMIENTO SANITARIO	REGISTROS SANITARIOS Y TRAMITES ASOCIADOS	
FORMATO ÚNICO DE ALIMENTOS PERMISO SANITARIO Decreto 4444 de 2005		
Código: ASS-RSA-FM005	Versión: 00	Fecha de Emisión: 01/04/2015

INFORMACIÓN BÁSICA

(Obligatoria para todos los trámites)

No diligencie los espacios sombreados, Presente su documentación sin tachaduras ni enmendaduras, legajada y foliada (numerada), en carpeta blanca. Diligencie los formularios con letra clara y legible, con tinta de color negro, en computador o máquina de escribir. Verifique la normatividad sanitaria aplicable a su producto y Dec. 4444 de 2005.

RECUERDE: Antes de diligenciar el formulario verificar el Instructivo de trámites para que pueda diligenciar completamente el formulario exigido por disposición legal (Decreto 4444 de 2005 Artículo 4º)

1. DATOS GENERALES DEL TITULAR

Nombre o razón social: Adash Colombia S.A.S	
Nit o Cédula de Ciudadanía: XXXX	
Dirección: XXXXX	Ciudad: Bogotá
Departamento: Cundinamarca	País: Colombia

Propietario: Representante legal:

Nombre del representante legal: Andres Julian Salazar Castaño	
Documento Identidad (1) 1032420411	
Dirección para notificación: Tv 63 N° 68B 90 Sur	Ciudad/ Dpto.: Bogotá
Email (18): juliansalazar82@gmail.com	Teléfono(s): 3106787759

2. DATOS DEL RESPONSABLE DE LA TRANSACCIÓN BANCARIA (2)

Nombre o razón social: Andres Julian Salazar	
Dirección: Tv 63 N° 68B 90 Sur	Cédula de ciudadanía (1) 1032420411
Ciudad: Bogotá	Teléfono(s): 3106787759

$$n: \frac{(Z)^2 (S)^2}{E^2}$$

Donde Z: Margen de confiabilidad

S: Desviación estándar

E: Error o diferencia máxima entre la media de la muestra y la media de la población.

$$n: \frac{(2,035)^2 (0,8)^2}{0,23^2} : 52,99$$

(Levin, 2004)

Anexo 5. Calculo de la muestra para una población finita

$$Q = npq$$

Q: demanda potencial.

n: número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado: $(53)(80)/100 = 41,87$ el 80% contestó que estaba dispuesto a comprar el producto, esto incluye a la competencia.

p: precio promedio del producto en el mercado: \$2.215.

q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado: 1.185. Se calculó el promedio teniendo en cuenta los datos agrupados en intervalos.

$$Q: (41,87)(2215)(1185) = \mathbf{\$109.899.329}$$

Para el caso de demanda potencial en unidades se divide el resultado: \$109.899.329 entre el precio promedio del producto en el mercado: \$2.215, es decir que es de 49.615 unidades al mes.

Teniendo en cuenta la capacidad de producción, la demanda insatisfecha en el mercado y las capacidades estudiadas de la competencia, se espera captar el 80% de la demanda potencial, es decir \$87.919.463, esta cifra difiere un 6% del valor proyectado a las ventas del primer año, el proyecto no considera un valor considerable para cambiar el presupuesto de ventas y si es prudencial mantener el valor proyectado.

(Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2015)

Anexo 6. Calculo de la demanda potencial