

Proyecto de emprendimiento “La Salsa Verde”

Christian Schneider Hoyos

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Bogotá
2014**

Proyecto de emprendimiento “La Salsa Verde”

Christian Schneider Hoyos

**Tutor:
Andrés Escallón
Profesor de cátedra liderazgo**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Bogotá
2014**

CONTENIDO

Pag.

Contenido

<u>1.Introducción.....</u>	<u>7</u>
<u>2. Resumen del Proyecto.....</u>	<u>8</u>
<u>3. La necesidad.....</u>	<u>8</u>
<u>4.¿Por qué?</u>	<u>9</u>
<u>5.Business ModelCanvas</u>	<u>10</u>
5.1 Socios Claves.....	10
5.1.1 Quienes son nuestros socios claves?.....	10
5.1.2 Quienes son nuestros proveedores claves?	10
5.1.3 ¿Qué recursos claves estamos adquiriendo de los socios?	10
5.2 Actividades claves	11
5.3 Recursos claves.....	11
5.4 Propuesta de valor.....	11
5.5 Relación con los clientes	12
5.6 Canales	12
5.7 Segmentación del consumidor	13
5.8 Estructura de costos	13
5.9 Fuentes de ingresos	13
<u>6. ModeloCanvas(grafico).....</u>	<u>15</u>
<u>7. Equipo Emprendedor</u>	<u>16</u>
<u>8. Misión y Visión</u>	<u>17</u>
<u>9. Objetivos</u>	<u>17</u>
9.1 Objetivo General del proyecto de grado:.....	17
9.2 Objetivos específicos del proyecto de grado:.....	17
9.3 Objetivo General del negocio:	17
9.4 Objetivos específicos del negocio:	18
<u>10. Análisis del entorno</u>	<u>18</u>
10.1 Análisis del entorno económico.....	18

10.1.1 PIB	19
10.1.2 Inflación	19
10.1.3 Análisis del sector	20
10.2 Análisis del entorno social.....	24
10.3 Análisis del entorno legal.....	27
10.3.1 Instructivo para trámites del Registro Invima	27
10.3.2 Beneficios legales para la nueva empresa	29
<u>11. Fortalezas y Ventajas Competitivas.....</u>	<u>31</u>
<u>12. DOFA</u>	<u>32</u>
<u>13. El Cliente</u>	<u>33</u>
<u>14. Mercado.....</u>	<u>33</u>
14.1 Mercado Total.....	33
14.2 Mercado Objetivo	34
14.3 Mercado Potencial	35
<u>15. Presentaciones del producto</u>	<u>36</u>
<u>16. Las 4 P's.....</u>	<u>36</u>
16.1 Publicidad promoción y mercadeo.....	36
16.2 Precio	38
16.3 Plaza	39
16.4 Producto	40
<u>17 Imagen corporativa</u>	<u>40</u>
<u>18. Plan de producción</u>	<u>43</u>
18.1 Abastecimiento	43
18.2 Almacenamiento	44
18.3 Áreas de producción	44
18.4 Diagrama flujo de producción	45
18.5 Fases.....	45
18.6 Tiempos de Producción y cantidades producidas.....	47
18.6.1 Tabla de tiempos y cantidades	47
<u>19. Talento Humano</u>	<u>48</u>
19.1 Cargos.....	49

19.1.1 Funciones del Cargo.....	49
19.2 Salarios	52
<u>20 La competencia</u>	<u>56</u>
<u>21. Ventas.....</u>	<u>62</u>
21.1 Plan de Ventas	62
21.1.1 Estrategia de ventas clientes no institucionales.....	63
20.1.2 Estrategia de ventas para clientes institucionales	63
21.2 Estimación de las ventas clientes	64
20.2.1 Ventas clientes naturales.....	65
<u>22. Costo de producción.....</u>	<u>74</u>
22.1 Costo materias primas	74
22.1.1 Metodologia calculo costo materias primas	75
22.3 Costo mano de obra directa.....	77
22.4 Costos indirectos de fabricación CIF.....	78
22.5 Costo unitario de producción de “La Salsa Verde”	79
<u>23. Plan financiero.....</u>	<u>80</u>
<u>24. Conclusiones.....</u>	<u>83</u>
<u>25. Bibliografía.....</u>	<u>84</u>

1.Introducción

Escoger un trabajo de grado enfocado en un plan de negocios, se da por muchas motivaciones y enseñanzas. Desde que entré al CESA noté algo especial en la manera de enseñar. Siempre se nos inculcó ser los dueños de nuestros propios negocios, a través de ellos podríamos empezar a cambiar el país generando empleo de calidad y justo. Pasaban los semestres y siempre el CESA estaba dándonos la oportunidad de aprender lo necesario para lograr cumplir con su misión *“Formar los mejores líderes empresariales, dotados de espíritu emprendedor, capaces de agregar valor a sus empresas, creativos, éticos y con la generación de desarrollo económico, político y social, de acuerdo con los valores que profesa el CESA, para hacer de Colombia una nación justa, competitiva y que viva en paz.”*(CESA, 2009).

Hoy por hoy agradezco al CESA estas valiosas enseñanzas, pero sobre todo por darme una visión y unos valores que me ayudara a cumplir mis sueños tanto empresariales como personales.

Este trabajo es la primera piedra para poder decirle al CESA que su misión conmigo ha sido cumplida. Todavía falta mucho, empezar es lo más complicado, pero gracias a las enseñanzas de todos mis profesores y de mis papás sé que en un tiempo no muy lejano podré decir, valióla pena!

2. Resumen del Proyecto

El proyecto de emprendimiento el cual se va a realizar es la creación de una empresa enfocada en la producción de una salsa natural sin preservantes, que lleva años fabricándose en nuestra familia pero que nunca ha llegado a probar suerte en el mercado, debido a que su producción ha sido para el consumo familiar. Sin embargo en las pruebas dadas a través de los años y las constantes suplicas de amigos y familiares sobre la salsa nos han abierto los ojos sobre el potencial que podría tener esta como un producto diferenciado en el mercado.

3. La necesidad

El mercado de las salsas es muy competido, primero por las grandes empresas que lo lideran, segundo por la infinidad de combinaciones y tipos de salsas que se pueden crear. Sin embargo no todas las salsas tienen el beneficio de la polivalencia de su uso. Este producto le ofrece al cliente, distintos usos de la salsa con varios tipos de alimentos.

El cliente moderno también busca un producto natural, alejado de todo tipo de preservantes y químicos usados en la mayoría de salsas hechas por las multinacionales y las marcas dominantes del segmento.

La combinación de la polivalencia, el ser un producto natural y sobretodo ser un producto de un sabor indescriptible, suple una necesidad latente en el mercado.



4.¿Por qué?

La idea surge por muchos motivos, lo principal es el potencial que tiene el producto. La salsa era hecha donde mis abuelos y siempre ha acompañado nuestras comidas y almuerzos. Con el paso de los años mucha gente la ha probado y ha dado fe de su calidad y sabor distintivo e increíble.

Siempre ha sido solicitada por todas estas personas, hasta empresas han pedido la venta de la salsa. Por eso es importante aprovechar la calidad con un plan de negocios que sea sostenible en el tiempo, con estrategias claras demercadeo, distribución y producción que lleven a este producto a todos los lugares posibles.

La segunda motivación es algo más personal tanto mío como de los socios del proyecto. El emprendimiento siempre ha estado presente es una de las cosas que más nos gustan, el poder ser nuestro propio jefe, tener la flexibilidad deseada, sobre todo generar empleo, desarrollo para los futuros colaboradores de este emprendimiento, saber que todo el esfuerzo puesto en esto será recompensado hacia los iniciadores de este proyecto.

5. Business Model Canvas

5.1 Socios Claves

5.1.1 Quiénes son nuestros socios claves?

Los socios claves en el negocio son desde los propios clientes como los restaurantes y las empresas de catering, los cuales nos podrían dar feedback acerca de la calidad del producto y de su consistencia.

Los productores de alimentos con capacidad ociosa pueden ser claves a la hora de expandir el negocio, sin necesitar de ampliación de la planta inicial.

Los operadores logísticos son de vital importancia para cumplirles con las entregas del producto a los clientes.

5.1.2 Quiénes son nuestros proveedores claves?

Los proveedores claves en la producción de la salsa verde, son los agricultores de las hierbas inmersas en la salsa, los grandes acopiadores de alimentos en las plazas de mercado así también como los mayoristas de los demás ingredientes en ella. El negocio necesita identificar al menos 2 proveedores por ingrediente como mínimo para asegurar la producción futura en caso de que alguno falle en la entrega del producto, pero siempre trabajando en conjunto para que los productos de distintos proveedores sean consistentes y no afecten al producto final.

5.1.3 ¿Qué recursos claves estamos adquiriendo de los socios?

Los recursos adquiridos claramente son los inventarios de los elementos necesarios de la producción. La retroalimentación que nos puedan dar los clientes es un recurso valioso a la hora de revisar los procesos de producción y calidad.

5.2 Actividades claves

La principal actividad clave en este negocio es la producción de la salsa. Sin una producción estandarizada el producto no será el mismo en cada bache de producción. La propuesta de valor de ofrecer una salsa totalmente distinta y natural no se podría dar si su sabor cambia.

El control de la calidad de la salsa y de la higiene con que es producida es clave en la búsqueda de las certificaciones de calidad para poder llegar a más cliente, asegurando que la salsa no represente ningún peligro para el consumidor.

La consecución de los ingredientes y los proveedores a los cuales se le va a comprar regularmente es de vital importancia también para lograr un producto estándar.

Los canales de ventas son claves para lograr un éxito en el negocio, hay que lograr encontrar varios canales de ventas para que el producto llegue a la mayor cantidad de personas.

Poder ofrecerles a los clientes un excelente servicio de ventas y post ventas, en cuanto a la toma de pedidos y posibles problemas del producto final.

Contratar gente comprometida con la excelencia y la calidad para que el producto salga de la mejor forma posible, también logrando crear una atmosfera de trabajo buena para el colaborador.

5.3 Recursos claves

La propuesta de valor del producto es una salsa natural y de gran calidad. Los recursos claves para lograr cumplirle son tener un capital humano debidamente comprometido en crear un producto de alta calidad y poder tener proveedores comprometidos en ofrecer siempre los mismos ingredientes de gran calidad y de siempre de igual sabor.

5.4 Propuesta de valor

La salsa verde pretende ser un producto ante todo innovador, el cual le da la posibilidad al usuario de usarla en con la mayor cantidad de alimentos posibles,

tambiénel ser un producto natural sin preservantes y ningún tipo de químicos es parte de la propuesta integral de la valor de “La Salsa Verde”. La propuesta de un producto de calidad hace parte de la propuesta integral de valor de nuestro producto, así como un servicio al cliente excepcional.

5.5 Relación con los clientes

La relación que queremos tener con los clientes es una relación totalmente directa, dado el producto, los clientes los cuales se quiere llegar son empresas del sector del retail o del sector de los alimentos. Hacer visitas a los clientes periódicas, así como llamadas haciéndoles seguimiento a la calidad del producto y a la satisfacción del cliente.

Para los clientes personas comunes que puedan comprar la salsa directamente desde internet, la comunicación por los medios virtuales debe estar contemplada para la respuesta oportuna de estos ante preguntas y quejas sobre el producto.

5.6 Canales

Los canales de distribución pensados para el producto son varios. En principio las ventas se hacen por parte de los socios del proyecto, a amigos, familiares, compañeros de trabajo u estudio. El canal de ventas online es una opción que se quiere implementar en el corto plazo para darle una mayor visibilidad y una compra mucho más fácil para el cliente, sin tener que llamar o buscar a alguno de los socios. La venta en estanterías de restaurantes gourmet y la venta de la salsa a estos mismos, para ofrecer un producto para la casa que hace parte de los platos de los restaurantes.

El canal más complicado de acceder pero el cual nos dará un paso hacia la masificación del negocio es lograr entrar en cadenas de supermercados, en tiendas de conveniencia y en tiendas de barrio.

Canales alternativos y esporádicos como ferias de alimentos también son considerados para darle mayor visibilidad al producto

La logística del negocio está pensada de dos formas. La primera es la contratación de operadores logísticos para el reparto del producto a los clientes grandes. La segunda es la contratación tercerizada de motorizados para hacer la entrega de

las salsas vendidas por internet. El resto del país tendrá entregas a través de un operador logístico con camiones refrigerados para la llegada del producto en perfecto estado.

5.7 Segmentación del consumidor

La segmentación de los consumidores por parte de la empresa está basada en 2 consumidores fundamentales. Los restaurantes y empresas de catering como una de estos y por el otro lado las personas naturales interesadas en el consumo de salsas. El último grupo está segmentado en cuanto a la búsqueda de un consumidor de estrato medio alto y alto, el cual busca productos de calidad no tanto de precio para disfrutar tanto las comidas con amigos y familia con algo distinto, como para mantener una salsa para todas las comidas.

5.8 Estructura de costos

Un negocio industrial y de producción sugiere que la empresa sea muy dependiente de los costos variables, ya que estos aumentan conforme aumenta la producción de la salsa. Los mayores costos inherentes al negocio son las materias primas para la producción del producto, cada variación del costo supondrá un impacto en los costos de ventas de la compañía, también los costos de servicios públicos dado el alto uso de estos en la producción de la salsa, entre los más importantes se encuentran el agua y la electricidad.

El objetivo es tener una estructura que permita la reducción de costos con economías de escala, con la automatización de la planta y la tercerización de las tareas que no afecten la calidad del producto.

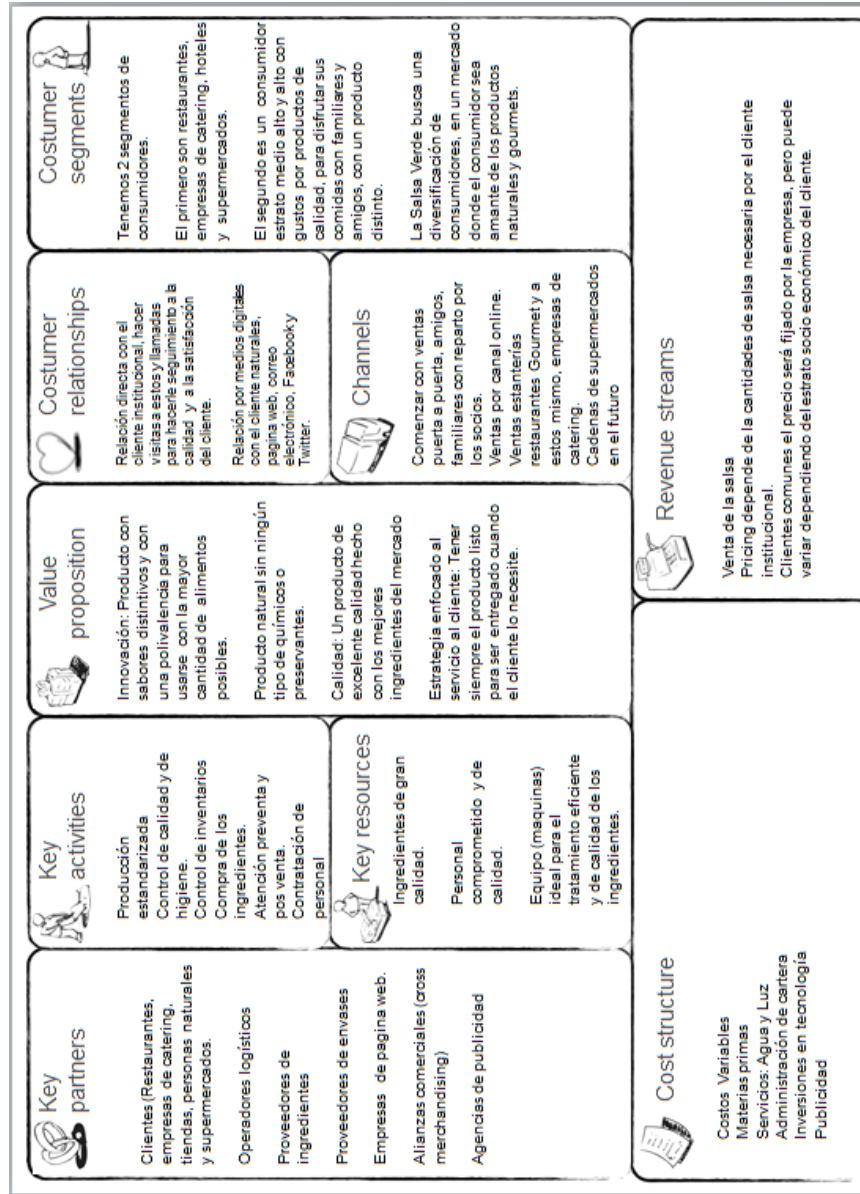
Lograr tener una administración de cartera eficiente sin perjudicar al cliente ni a la empresa en su liquidez.

5.9 Fuentes de ingresos

Los ingresos están marcados por las ventas de la salsa. El tipo de pricing usado será fijo el cual podrá ser modificado por las negociaciones que se tengan con los clientes institucionales. El precio con los clientes comunes será fijado por la

empresa basado en las pruebas que se están realizando en cuanto a los que los clientes opinan acerca del precio que en el momento se tiene con los testeos que se están haciendo en distintos tipos de clientes, en cuanto a la segmentación social.

6. ModeloCanvas(grafico)



7. Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor está constituido por 3 personas, una de ellas es el autor de este trabajo de grado, los otros 2 emprendedores no participan activamente del trabajo de grado pero si lo hacen activamente en el proyecto real.

Christian Schneider

Soy el autor de este trabajo de grado. Soy estudiante de Administración de empresas del CESA, profesor de tenis, encargado del Back office del negocio de la Salsa y de la producción principalmente. Me caracterizo por mi habilidad en ventas, mis fortalezas son el manejo de las relaciones interpersonales y mis conocimientos en administración. Seré encargado de las ventas junto con Ángela Hoyos.

Es mi segundo intento de emprendimiento pues ya he participado en otro proyecto que no fue exitoso

Ángela María Hoyos

Es Administradora de empresa de la Universidad del Rosario, dueña de empresa encargada de las ventas de "La Salsa Verde y de la distribución del producto. Sus habilidades se encuentran sobre todo en la negociación y en la resolución de problemas. Tras una larga carrera como gerente en varias empresas, y después de haber tenido negocios propios, se une con Ana María para formar una empresa. Ahora entra a un nuevo proyecto el cual se puede articular horizontalmente con su empresa, pero con Christian, el autor, como socio nuevo en "La Salsa Verde".

Ana María Cabaleiro

Publicista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, dueña de empresa, encargada de la publicidad e imagen de la compañía que producirá "La Salsa Verde". Se caracteriza por pensar siempre distinto al resto, por la organización que le da a la gente y a las tareas por hacer.

Ana María tiene una empresa junto a Ángela Hoyos y se unen de nuevo para empezar un proyecto que promete mucho.

8. Misión y Visión

Misión: Producir la mejor y más exquisita salsa del mercado.

Visión: Lograr llevarle a toda Colombia y a varios países de Latino América nuestra increíble “Salsa Verde”.

9. Objetivos

9.1 Objetivo General del proyecto de grado:

Desarrollar un plan de negocios para ver la viabilidad de establecer una empresa productora de “La Salsa Verde”.

9.2 Objetivos específicos del proyecto de grado:

- Buscar el público objetivo para el consumo de “La Salsa Verde” a través de muestras del producto.
- Realizar un plan financiero para el buen desarrollo del proyecto.
- Buscar y diseñar el lugar ideal para la producción.
- Determinar los equipos ideales para la producción del producto.
- Investigar los requisitos legales, técnicos y tributarios para la puesta en marcha de la empresa.

9.3 Objetivo General del negocio:

Desarrollar, producir y distribuir la salsa verde de una forma, que permita la diferenciación con otras salsas, por sus ingredientes naturales, sus múltiples usos en los alimentos y sobre todo por su calidad y sabor.

9.4 Objetivos específicos del negocio:

- Buscar la asociación estratégica con restaurantes y empresas de catering, para la implementación del producto en las cartas de estos, para mejorar sustancialmente su oferta a través de este producto.
- Construir alianzas estratégicas con supermercados y productores de alimentos para la creación de la salsa en marca blanca.
- Construir una marca fuerte para la comercialización de la salsa, para que el producto sea más que un excelente producto, sino se convierta en un icono a nivel Colombia.
- Buscar varios canales de distribución alternos, como la venta online y la venta en tiendas gourmet para el posicionamiento inicial.
- Contratación de un ingeniero de alimentos para la certificación del Invima para la comercialización de la salsa, el set up de los equipos y procesos para la producción.

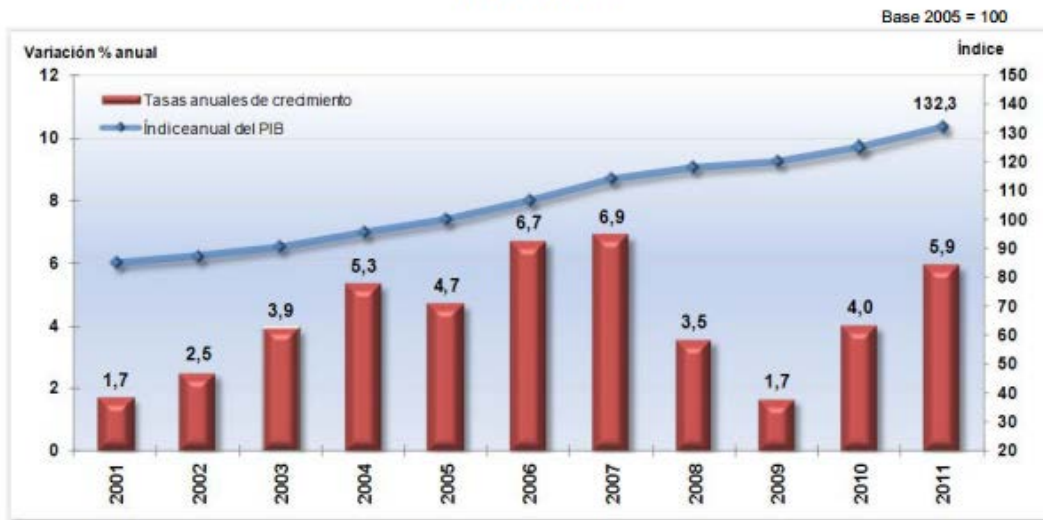
10. Análisis del entorno

10.1 Análisis del entorno económico

Colombia ha tenido una época de grandes avances tanto económicos como sociales. El país es uno de los más sólidos de la región, cada vez se crean y llegan nuevas empresas para intentar tomar parte de este mercado dinámico y cambiante. Esto se ha visto reflejado en los aumentos constantes del PIB en los últimos años, además de ser un país que ha presenta una inflación baja en los últimos 3 años y de tener en estos momentos una tasa de desempleo del 8,5%.

10.1.1 PIB

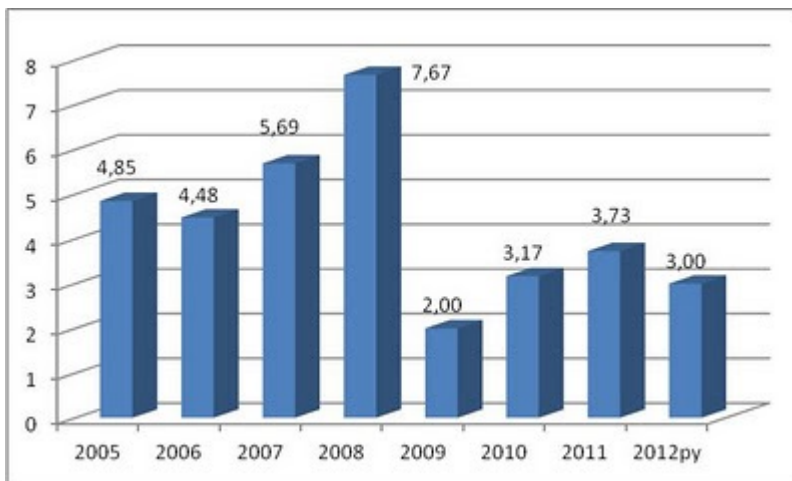
Gráfico 1
Crecimiento anual del Producto Interno Bruto
2001 - 2011



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

(DANE, 2012)

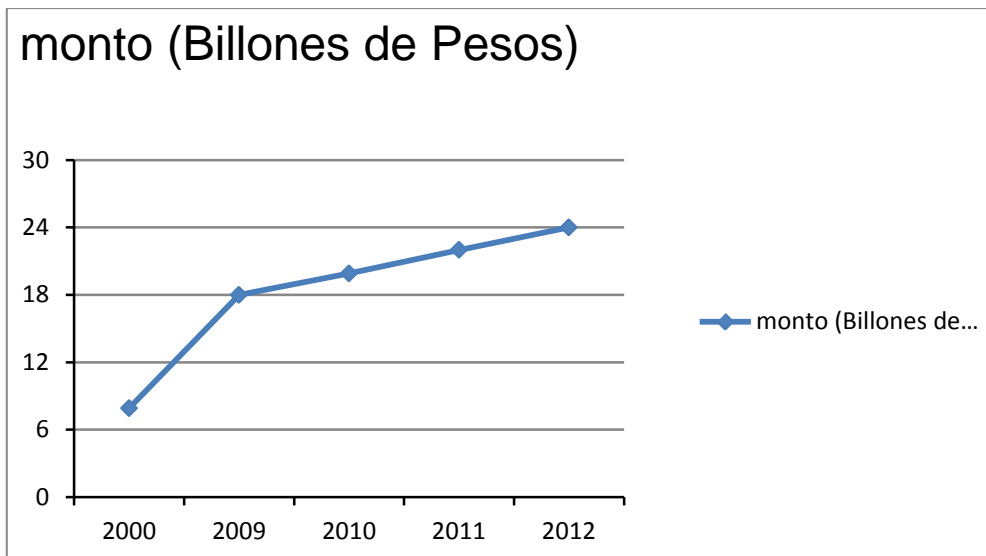
10.1.2 Inflación



10.1.3 Análisis del sector

El sector de los alimentos no ha sido ajeno al progreso que se ha mostrado en los últimos años el país.

Tomando como perspectiva el sector gastronómico y de restaurantes, en el año “2000 se consumían 7,9 Billones de pesos en Alimento fuera del hogar hacia 2012 la cifra estaba sobre los 24 Billones de pesos”(Colprensa, 2012)



El incremento del consumo viene de la mano de un incremento en la oferta de variedades de ofertas gastronómicas de todas partes del mundo. Se han creado nichos que ofrecen siempre cosas nuevas y distintas a los consumidores en Colombia.

Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), existen en el país cerca de 65.000 restaurantes.

Cabe resaltar que somos también el tercer gasto en los hogares colombianos después de los alimentos que compran para preparar y los gastos de arrendamiento y vivienda. Igualmente, tenemos el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, estando por encima de

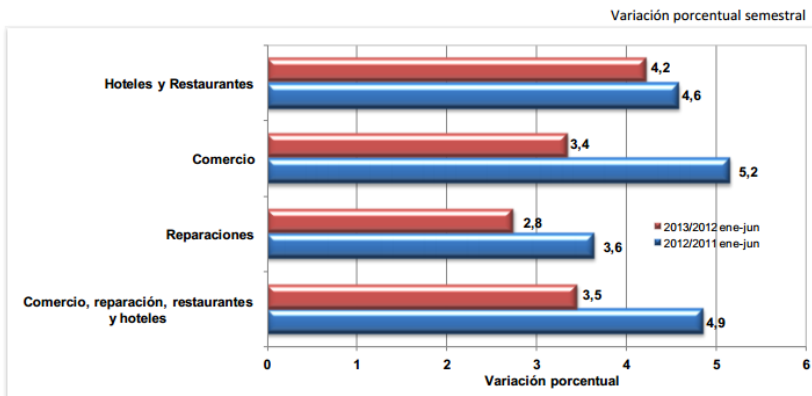
actividades como la educación y las telecomunicaciones" explicó Claudia Elena Hernández, directora ejecutiva de Acodres. (Colprensa, 2012)

El entorno del crecimiento económico en los sectores de comercio, mantenimiento, reparación de vehículos, restaurantes y hoteles, ha tenido un crecimiento constante durante los últimos años. El consumo de alimentos no está discriminado en estos datos pero da una idea global del comportamiento del entorno donde está ubicada la compra de alimentos.

En el segundo trimestre de 2013, el sector de actividades de comercio, reparaciones, restaurantes y hoteles presentó un aumento en 4,1%, explicado por el crecimiento en la producción de los servicios de comercio en 3,9%, de los servicios de reparación en 3,2% y de los servicios de hotelería y restaurantes en 4,6%; todos comparados con el mismo período del año 2012. (DANE, DANE, 2013)



Gráfico 27. Variación semestral
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles
2013 / 2012 (enero - junio)



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

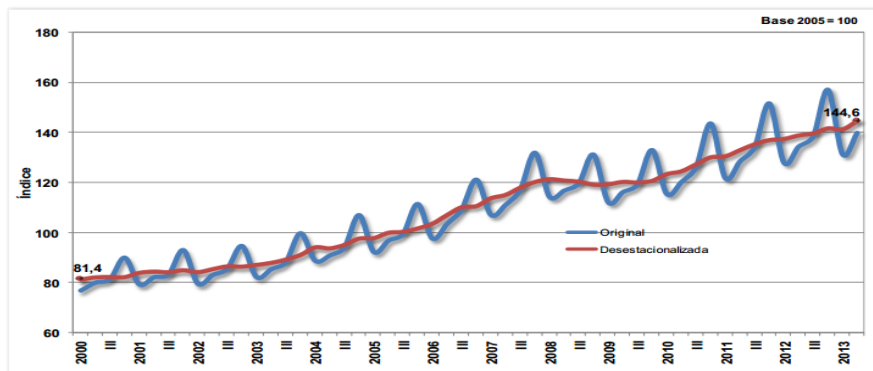
Si nos enfocamos en el gasto de los Colombianos podemos ver en la gráfica que el segundo mayor gasto en porcentaje se encuentra en Alimentos muy cerca de los porcentajes del primero. Esto nos permite ver que la Salsa se encuentra en una de las categorías con mayor gasto en Colombia.

	Bogota	Colombia
Vivienda	29,02	30,10
Alimentos	27,45	28,21
Transporte	15,51	15,19
Educación	7,00	5,73
Otros Gastos	5,70	6,35
Vestuario*	5,04	5,16
Comunicaciones	3,94	3,72
Diversión	3,49	3,10
Salud	2,85	2,43

Fuente: DANE - IPC.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de los sectores desde el año 2000 y nos da una idea clara de la dinámica que tienen estos sectores en la economía nacional.

Gráfico 26. Comercio, mantenimiento, reparación de vehículos, restaurantes y hoteles
2000 / I - 2013 / II



EL mercado de salsas y condimentos en el país es de un valor de 844 Billones de pesos (Euromonitor, 2013) , sin embargo está dominado por unos pocos jugadores, Unilever, Quala y Nestle, los cuales están muy por encima del resto de las empresas productoras de salsas y condimentos. El crecimiento de este mercado del 2011 comparado con el 2012 ha aumentado en un 6%.

Table 6 Sauces, Dressings and Condiments Company Shares 2008-2012

% retail value rsp	2008	2009	2010	2011	2012
Unilever Andina Colombia SA	22.75	23.03	23.55	23.83	24.09
Quala SA	15.51	15.78	15.42	15.13	14.97
Nestlé de Colombia SA	12.55	12.10	11.67	11.67	11.65
Fábrica de Especies y Productos El Rey SA	6.90	6.76	6.87	6.87	6.83
Industria Nacional de Conservas SA	3.13	3.20	3.24	3.25	3.25
Comapán SA	3.00	2.99	3.01	3.01	3.02
Conservas California SA	2.65	2.67	2.71	2.71	2.72
Levapan SA	2.32	2.32	2.37	2.39	2.40
Reckitt Benckiser de Colombia SA	1.63	1.63	1.65	1.63	1.62
Alimentos Kraft de Colombia	1.25	1.23	1.16	1.17	1.17
Alimentos Heinz CA	1.07	1.11	1.15	1.16	1.17
Chang & Chang	0.94	0.97	1.01	1.01	1.01
Industrias La Coruña Ltd	1.01	1.02	1.02	1.00	0.98
Empacadora de Condimentos Monserrate Ltda	0.92	0.90	0.88	0.86	0.84
Cía de Galletas Noel SA	0.68	0.67	0.64	0.63	0.62
Frigoríficos de la Costa SA	0.59	0.59	0.58	0.57	0.55
Parmalat Colombia Ltda	0.53	0.53	0.54	0.52	0.50
Frugal SA	0.44	0.46	0.46	0.44	0.42
Alimentos Don Magolo Ltda	0.36	0.35	0.35	0.34	0.33
Bruce Foods Corp	0.30	0.30	0.30	0.29	0.29
Productos Alimenticios Konfyt Ltda	0.25	0.25	0.26	0.26	0.26
Conservas La Costeña SA de CV	0.27	0.26	0.26	0.25	0.25
Karza Ltda	0.25	0.25	0.25	0.24	0.24
Conservas Granunión Ltda	0.23	0.24	0.23	0.23	0.22
Chef Platos Listos Ltda	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21
ConAgra Foods Inc	0.18	0.18	0.19	0.19	0.19
McIlhenny Co	0.19	0.18	0.18	0.18	0.17
Productos Alimenticios Rialto SA	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16
Dicermex SA	0.16	0.16	0.15	0.15	0.15
Productos Alimenticios Doria SA	0.17	0.17	0.17	0.15	0.14

Las proyecciones en el consumo de alimentos son alentadora dado que el mayor acelerador del crecimiento real del PIB será gracias al consumo privado por los próximos años, dado el incremento del acceso al crédito y sobre todo a las tarjetas de crédito. También el hecho de contar con el desempleo más bajo en los últimos años. Adicionalmente la gran proporción de consumidores de bajo ingreso sugiere que el país tiene unos de los índices más bajos en cuanto al consumo de Alimentos per cápita de la región, lo cual deja un espacio bastante amplio para el crecimiento.

Los datos de crecimiento son de un estudio de Business Monitor International, que sugiere que el consumo per cápita de alimento aumento del 2011 al 2012 un 13% y es posible que hasta el 2016 crezca un 38,1%¹. (International, 2012)

¹ <http://www.marketresearch.com/Business-Monitor-International-v304/Colombia-Food-Drink-Q3-7057953/>

10.2 Análisis del entorno social

La empresa iniciaría operaciones atendiendo principalmente a la ciudad de Bogotá por lo tanto es indispensable reunir la información en cuanto al entorno de los Bogotanos. La segmentación socio-económica de Bogotá permite identificar en dónde se encontrarán los clientes potenciales de acuerdo al desarrollo del mercado objetivo para la venta de la Salsa.

Un estudio del 2010 de la Secretaría Distrital de Planeación, demostró que *“de los 7 millones 363 mil 782 habitantes que tiene la ciudad de Bogotá, el 84,7 por ciento pertenece a los estratos 1, 2 y 3, esto es, el equivalente a 6 millones 235 mil 867 habitantes.*

Según el estudio estadístico divulgado por la administración Distrital, 2 millones 886.445 pertenecen al estrato dos; 2 millones 661.313 al estrato tres y 688 mil 109 habitantes, al estrato uno.

El 15,3% de la población corresponde a los estratos cuatro, esto es 693 mil 738 habitantes; al estrato cinco, 198 mil 973 y al estrato seis, 130 mil 051 habitantes.”(planeacion, 2010).

Los grupos de edades son sumamente importantes a la hora de tener en cuenta el mercado objetivo de la empresa, así se puede saber qué tan grande es el mercado potencial del producto.

FENALCO LA FUERZA QUE UNE **B O G O Y A**

	Total	Hombres	Mujeres
Total	100,0%	48,2%	51,8%
0-4	8,1%	8,6%	7,6%
5-9	8,1%	8,6%	7,7%
10-14	8,5%	9,0%	8,1%
15-19	8,9%	9,3%	8,4%
20-24	8,5%	8,9%	8,1%
25-29	8,9%	8,8%	9,0%
30-34	8,3%	8,3%	8,4%
35-39	7,3%	7,2%	7,4%
40-44	7,1%	6,9%	7,2%
45-49	6,7%	6,5%	7,0%
50-54	5,6%	5,3%	5,9%
55-59	4,4%	4,1%	4,6%
60-64	3,3%	3,1%	3,5%
65-69	2,4%	2,2%	2,6%
70-74	1,7%	1,4%	1,9%
75-79	1,1%	1,0%	1,3%
80 Y MÁS	1,1%	0,9%	1,4%

Dado que la salsa puede ser vendida a restaurantes, hoteles y empresas de catering, es importante mencionar que los hogares son un target muy importante para la empresa. Un estudio de Ipsos- Napoleon para FoodTrends International, divulgó que en una semana normal 9 de cada 10 colombianos cenan en su casa, es decir el 90% (alimentos, 2010). Los restaurantes de servicio a la mesa son los siguientes donde los colombianos cenan en seguido de los de comida rápido llegan.

Si se hace por distinciones de carácter socio económico las personas de estrato 6 cenan en un restaurante, casi el doble que el resto de los colombianos, lo que equivale a comer una vez por semana fuera.

En casa el 92% de los colombianos comen comida preparada desde cero, el restante come productos pre-listos, y entre más alto el estrato más comida pre - lista se consume.

Las salsas en el país no son consideradas como un producto de primera necesidad, pero en cuanto a las que los colombianos más consumen se encuentran las salsas para preparar pastas, la salsa de tomate y la mayonesa. En la siguiente tabla se indica los valores que se vendieron estos tipos de salsas. Es

importante resaltar que los incrementos en los valores de compra han aumentado considerablemente desde el 2007 hasta el 2012.

Table 2 Sales of Sauces, Dressings and Condiments by Category: Value 2007-2012

Col\$ billion	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cooking Sauces	264.51	284.82	303.91	316.95	333.89	350.71
- Bouillon/Stock Cubes	155.08	166.72	178.90	184.45	193.29	203.21
- Dry Sauces/Powder Mixes	11.37	12.29	12.92	13.47	14.15	14.70
- Herbs and Spices	86.98	93.49	98.49	104.32	110.61	116.01
- Monosodium Glutamate (MSG)	-	-	-	-	-	-
- Pasta Sauces	10.29	11.46	12.66	13.70	14.75	15.64
- Wet/Cooking Sauces	0.80	0.86	0.94	1.01	1.08	1.15
Dips	21.70	23.53	25.03	26.54	27.86	29.36
Pickled Products	15.52	16.62	18.02	18.87	19.55	20.34
Table Sauces	264.79	286.81	312.02	337.55	360.79	384.63
- Barbecue Sauces	5.33	5.83	6.51	7.07	7.53	7.98
- Brown Sauces	-	-	-	-	-	-
- Cocktail Sauces	-	-	-	-	-	-
- Curry Sauces	-	-	-	-	-	-
- Fish Sauces	-	-	-	-	-	-
- Horseradish Sauces	-	-	-	-	-	-
- Ketchup	111.67	120.70	133.89	146.69	157.04	167.81
- Mayonnaise	79.81	86.92	93.12	100.57	108.67	116.85
- Mustard	10.79	11.65	12.06	12.53	13.08	13.62
- Oyster Sauces	-	-	-	-	-	-
- Salad Dressings	4.22	4.73	5.09	5.44	5.81	6.21
- Soy Based Sauces	24.67	26.74	29.49	32.10	34.20	36.35
- Spicy Chili/Pepper Sauces	13.21	14.18	14.79	15.32	15.98	16.64
- Tartare Sauces	-	-	-	-	-	-
- Vinaigrettes	2.49	2.75	3.06	3.28	3.51	3.70
- Worcester/Steak Sauces	5.47	5.77	6.13	6.44	6.57	6.75
- Other Table Sauces	7.12	7.55	7.89	8.11	8.40	8.68
Tomato Pastes and Purées	38.48	42.25	45.84	49.43	53.00	56.72
Other Sauces, Dressings and Condiments	1.42	1.53	1.60	1.68	1.78	1.87

Los incrementos vistos han sido importantes, sin embargo el consumo per cápita de salsas en el país es todavía muy bajo comparado con países de la región.

En Colombia, el consumo per cápita, de salsa de tomate es de 389 gramos, algo diferente a países como Chile en donde el consumo per cápita es superior a 1,5 kilos o Estados Unidos, en donde el consumo per cápita supera los 2 kilos (Bolivariana, 2012).

En el 2012 Unilever S.A. empezó a promover el uso de la mayonesa y del Ketchup como salsas para cocinar, gracias a esto hubo un incremento en la compra de mayonesa y ketchup del 8% y 7% respectivamente.

La compra de salsas en el país tiene un aspecto muy importante. Los colombianos prefieren comprar salsas en las tiendas de barrio, que tienen un porcentaje del 57% del total de las salsas vendidas. Dado el bajo ingreso de Colombia, los consumidores prefieren comprar estos productos en pequeñas cantidades.

10.3 Análisis del entorno legal

La producción de alimentos en Colombia está regulada por el Instituto de Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA. En el país muchos productos que quieran llegar deben tener su debido registro para venderse al público en general. Sin ese registro no es posible vender en establecimientos como cadenas de mercado.

Aunque algunas empresas no exigen el registro para comprar productos alimentarios la mayoría de estas si lo exigen, sin esto no es posible venderlo en bares, restaurantes, Hoteles y empresas de catering

La ley Colombiana también contempla beneficios para los nuevos empresarios tanto en temas de pagos de matrícula mercantil, beneficios tributarios y hasta exoneración del pago de retención en la fuente.

10.3.1 Instructivo para trámites del Registro Invima

A continuación se encuentra lo necesario para poder expedir el registro INVIMA.

(1) *Documento de identidad: indicar el número del documento de identidad según corresponda, cédula de ciudadanía, cédula de extranjería, Nit.*

(2) *Transacción Bancaria: Aporte recibo original de la consignación por el valor de la tarifa vigente del código correspondiente al trámite solicitado. El pago se realiza en el Banco Davivienda en la cuenta corriente No. 00286999868-8 (el recibo de pago se obtiene en el banco) si realiza pago electrónico aporte copia de la transacción o contancia de pago. Allegar tarifa ÚNICA Y EXACTA acorde a lo estipulado en la circular 1 de 2012 del Invima que encuentra en la pag. Web www.invima.gov.co*

(3) *Código de la tarifa: para solicitud de permiso sanitario código 4046, para modificación la tarifa corresponde al valor asignado al código 4001,*

certificación y autorización la tarifa corresponde al valor asignado al código 4002-1 al 4002-5 respectivamente

(4) Si realiza su trámite a través de un apoderado, presente el correspondiente Poder otorgado a un abogado (este debe ser con presentación personal)

(5) Modalidad del permiso sanitario: fabricar y vender

(6) Ficha técnica independiente por cada variedad (diligenciar según modelo Invima)

(A) Nombre del producto: Indique el nombre del producto de conformidad con lo establecido en la Resolución 5109 de 2005 Artículo 5º Numeral 5.1 del Ministerio de la Protección Social. Si el producto tiene normatividad específica, debe indicar el nombre establecido.

(B) Composición: Relacione todos los ingredientes en orden decreciente de peso inicial (m/m) en el momento de la fabricación del alimento. Si un ingrediente es a su vez producto de dos o más ingredientes indique la composición de éstos, entre paréntesis y en orden decreciente de peso inicial (m/m). Si el ingrediente compuesto tiene un nombre establecido en la legislación sanitaria vigente y constituye menos del 5% del alimento, declare únicamente los aditivos que cumplen una función tecnológica en el producto terminado. No declare el agua u otros ingredientes volátiles que se evaporan durante la fabricación. Declare los aditivos con nombre genérico y específico. Para alimentos con declaraciones de propiedades nutricionales, propiedades de salud o declaración de nutrientes, tenga en cuenta la Resolución 333 de 2011 o norma que la modifique. Aportecomposición cuantitativa para: fórmulas para lactantes, alimentos enriquecidos, adicionados, fortificados y bebidas cafeinadas. NOTA: Los productos que presentan normatividad específica deberán cumplir con los lineamientos fisicoquímicos y microbiológicos establecidos por la norma.

(C) Tipo y material de envase: Indique el tipo de envase (por ejemplo: botella, bolsa, envoltura, caja), y el material de empaque y/o envase. Ej: Polietileno, polipropileno, vidrio, entre otros

(D) Presentaciones comerciales: declare en unidades del sistema métrico (Sistema Internacional) el peso neto del producto a comercializar en unidades de peso o volumen dependiendo del tipo de alimento (consulte la Resolución 5109 de 2005 Artículo 5º Numeral 5.3).

E) *Indique las condiciones de conservación y almacenamiento del producto, que garantizan la vida útil estimada para el mismo.* (INVIMA, 2013)

2

10.3.2 Beneficios legales para la nueva empresa

Es de vital importancia mencionar sobre la existencia de la ley 1429 de 2010.³ (Gerencie, 2013)

La presente ley tiene como objeto la formalización y la generación de empleo con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales en la creación de empresa

Esta ley es hecha explícitamente para fomentar la creación de nueva empresas.

La empresa será constituida como una Sociedad por acciones simplificada S.A.S.

La acogida a esta ley se da cuando se cumplen los siguientes requisitos, si alguno de estos se incumple el beneficio se puede perder.

se consideran pequeñas empresas aquellas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Renovar oportunamente el registro mercantil (dentro de los tres primeros meses del año)

Pagar oportunamente los aportes a seguridad social

Declarar y pagar oportunamente los impuestos

Los beneficios que traerá esta ley son los siguientes:

Beneficio tributario

Para los dos primeros años el descuento del impuesto de renta es del 100%

²https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=790&Itemid=250

³<http://www.gerencie.com/requisitos-para-conservar-los-beneficios-tributarios-de-la-pequena-empresa-segun-la-ley-1429-de-2010.html>

Tercer año es del 75%

Cuarto año es del 50%

Quinto año es del 25%

Beneficio de exoneración en retención en la fuente

Esto será por los primeros cinco años

Descuento en parafiscales

En los dos primeros años 100% de descuento

75% el tercero

50% el cuarto

Matrícula mercantil

Pago del 0% primer año

50% a pagar segundo año

75% a pagar el tercer año

11. Fortalezas y Ventajas Competitivas

La fortaleza de “La Salsa Verde” reside en su inigualable sabor y en los múltiples usos en la que puede ser usada, lo que significa una ventaja comparable con el Ketchup y la mayonesa.

Los principales usos del producto se dan en diversos campos gastronómicos. El uso de la salsa para servir con Snacks, como platanitos, yucas, papas fritas y hasta entradas como Zanahorias y Apio.

El producto se desenvuelve muy bien con las proteínas ya sea carne, pollo y pescado, debido a su sabor a hierbas pero con una consistencia de ketchup.

Su uso también se da con arroz y pasta, así como con ensaladas ya que posee algunas propiedades de vinagreta.

La empresa, al estar constituida por miembros con experiencia en el sector de alimentos, cuenta con una ventaja competitiva en temas de know how y de contactos. La empresa productora de “La Salsa Verde” se piensa como una integración horizontal entre dos empresas, donde se quiere aprovechar el sistema de distribución y la base de clientes de una y poder ampliar el portafolio de la otra empresa con “La Salsa Verde”. Asimismo poder ofrecer a los clientes de la “La Salsa Verde” la posibilidad de adquirir los productos de la otra empresa.

12. DOFA

<p><u>Debilidades:</u></p> <p>Poca experiencia en procesamiento de alimentos.</p> <p>Producción casera.</p> <p>Canales de venta reducidos.</p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Producto de excelente sabor</p> <p>Contactos con dueños de restaurantes y de gente.</p> <p>Equipo emprendedor con experiencia en ventas.</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>Altas exigencias sanitarias.</p> <p>Copia del producto.</p> <p>Empresas poderosas dueñas del segmento.</p> <p>Mucho producto sustituto.</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Consumidores más abiertos a nuevos productos.</p> <p>Boom empresarial en el sector gastronómico.</p> <p>Aumento en el dinamismo del sector gastronómico.</p>

13. El Cliente

La empresa tiene claro la división del cliente en dos tipos.

El primero es cualquier persona que guste acompañar sus comidas con algún tipo de salsa o aderezo. Especialmente a los "amantes de la buena mesa", que busquen productos nuevos de calidad y naturales.

El cliente que sea busca puede ser cualquier persona naturales, pero los canales que se usarán van más enfocados hacia estratos 4, 5 y 6.

El segundo es clientes institucionales como restaurantes, bares, clubes, hoteles y empresas de catering, empezando por Bogotá. Las ventas institucionales están enfocadas hacia este tipo de establecimientos que reciban gente de los estratos 4 al 6.

La diversidad es importante en los negocios por eso como muchas empresas se quieren atender los dos segmentos.

Los supermercados no están contemplados, por lo menos en esta fase de la empresa; se necesitaría una mayor capacidad instalada, lograr tener todas las certificaciones y el flujo de caja para lograr aceptar condiciones de pago poco propicias y descuentos altos. Sin embargo si se puede entrar a este canal de venta se hará.

14. Mercado

14.1 Mercado Total

El mercado potencial de la salsa para personas naturales, como está en la descripción del cliente, son todas las personas que gusten acompañar con salsas sus comidas en la ciudad de Bogotá inicialmente. Por ser el mercado potencial abarca todos los tipos de personas sin segmentación socioeconómica.

En Bogotá según la secretaria de planeación distrital existen 2.251.170⁴ hogares y hay 3.36 personas por hogar. (Planeación, 2012) Por lo tanto el mercado total es de 7.563.931 personas.

El mercado potencial en restaurantes, Clubes, bares, hoteles y empresas de catering, es complejo de determinar.

Según un estudio de servinformación en Bogotá existen 8.567⁵ (Servinformación, 2012) restaurantes tipo corrientazo y 4581⁶ (Valbuena, 2006), restaurantes para estratos 5 y 6.” En cuanto al número de hoteles que están establecidos en la cámara de comercio de Bogotá tiene inscritos 1168 hoteles. (Bogotá, 2010). Las empresas de catering y eventos son abundantes y no hay un estudio sobre el número de empresas de catering en Bogotá, sin embargo es probable que puedan ser más de mil empresas y personas naturales dedicadas a la actividad de prestar servicios de catering.

14.2 Mercado Objetivo

Si segmentamos el mercado total con las características del cliente que la empresa quiere llegar llegamos a las siguientes conclusiones.

El número de personas objetivo, estratos 4,5 y 6, sumaban para el año 2011 1.032.325.

⁴<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/Proyecci%F3nPoblaci%F3n>

⁵<http://www.servinformacion.com/?q=noticias/notas-de-prensa/el-censo-infocomercio-registr%C3%B3-143-563-locales-en-las-cinco-ciudades>

⁶http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION18/manteles.pdf

Los clientes institucionales pensados para la venta del producto son restaurantes, bares, empresas de catering que presten el servicio de comidas para gente de estratos de 4 a 6.

Los restaurantes como se mencionaba arriba de estratos 5 y 6 son 4581.

Hoteles pueden estar alrededor de los 200, clubes cerca de 30 y empresas de catering por las 200.

14.3 Mercado Potencial

El mercado potencial nos da una idea de los clientes que realmente comprarán el producto.

Es probable que del 1 millón de personas objetivo el 1%- 2% pueda comprar la salsa, dado esto estamos hablando de unos 10 000 a 20 000 Clientes consumiendo la salsa por lo menos una vez al año. Esta meta de número de clientes se da con una estrategia de mercadeo que permita dar a conocer la salsa y además lograr tener por lo menos 3 canales distintos de distribución.

Los restaurantes potenciales podrían estar alrededor de los 50 a 100 por el momento, es importante indicar que la mayoría hacen sus propias salsas y los que no lo hacen compran a los grandes productores. Por eso es importante segmentar a estos restaurantes potenciales con la característica de ofrecer calidad total y una experiencia distinta a sus clientes. La salsa podría hacer una pequeña diferencia y darle esa experiencia que los clientes quieren.

Los clubes pueden ser un cliente importante podemos esperar atender entre 10 y 20 clubes.

Las empresas de catering con sus necesidades variadas pueden ofrecer la salsa en sus servicios y esperamos llegar por lo menos a unas 20 a 30 empresas de catering.

15. Presentaciones del producto

Las presentaciones del producto están divididas en los 2 tipos de clientes explicados anteriormente.

Las presentaciones para personas naturales.

Presentación de 250ml esta presentación es la usada actualmente para las ventas a personas naturales, es ideal para familias de 3 o más personas y para personas de un consumo alto de salsa.

La segunda presentación es de 125ml.

Tras las ventas de la presentación de 250ml, muchos clientes o personas a las cuales se les ofreció la salsa comentaron la necesidad de tener una presentación de menor cantidad. Las razones dadas por estas personas era que no consumían tanta salsa o debido al vivir en pareja o solos, hace que la presentación de 250ml sea demasiado grande.

Las presentación para clientes institucionales se plantean en 2 tipos de presentaciones. 1 Litro y de 4 litros.

Se quiere usar 2 tipos de presentaciones inicialmente para reducir costos logísticos y de producción pero dándole flexibilidad al cliente con 2 opciones.

16. Las 4 P's

16.1 Publicidad promoción y mercadeo.

La publicidad es uno de los elementos esenciales para el éxito de un muy buen producto. Los grandes producto sin una publicidad enfocado a su mercado objetivo e impactante están destinados a solo ser deleitados por pocos. Por eso es sumamente importante encontrar una publicidad impactante y que busque la curiosidad del potencial cliente de probar el producto y así poder engancharlo.

Las multinacionales productoras de Salsas usan publicidad agresiva sobre todo en televisión y algo publicidad impresa.

La empresa en Fase 3 no tiene el musculo financiero para poder pautar en TV, lo de las fases se explicara posteriormente, sin embargo hay muchas formas de

lograr llegar a varios clientes por medio de estrategias más económicas sin dejar de ser impactantes y curiosas.

La idea principal del mercadeo es mostrarlos como un producto increíble y delicioso sin ser nocivo. Las personas que han probado la salsa nos han dado unos insights muy interesante, de ahí hemos podido empezar a construir la idea principal de mercadeo.

Los insights notados es sobre todo la adicción que genera el producto al ser probado. La mayoría de pruebas hechas con amigos en reuniones, no ha mostrado que la gente no para de los snacks que ofrecemos con la salsa y siempre se termina agotando el producto.

EL otro insights que hemos podido descifrar es como ya se ha hablado extensamente en este trabajo es la polivalencia de la “La Salsa Verde”. En las pruebas en comidas hemos visto como las personas le aplican salsa verde a todo tipo de alimentos. Con estos 2 principales insights vamos a desarrollar la estrategia de publicidad, promoción y mercadeo.

Las estrategias planteadas según lo anterior claramente tienen que ir divididas en los clientes institucionales y las personas naturales.

La promoción con clientes institucionales es claramente una demostración personal del producto demostrando todos los beneficios y como el producto puede mejorar la satisfacción del cliente y en el mejor de los casos la fidelidad del cliente.

Promoción en ferias de emprendedores y de alimentos, donde se podrá mostrar el producto a un sin número de clientes institucionales potenciales.

Las 2 estrategias planteadas son muy válidas a la hora de mostrar el producto, la primera opción es la que con más frecuencia se usaría debido que las ferias no son tan abundantes, como el hecho de ir varias veces a la semana a mostrar el producto a clientes institucionales.

La publicidad y promoción para personas naturales poder ser mucho más variada gracias a la cantidad de opciones que existen de mercadeo, promoción y publicidad.

La más importantes para nosotros es el voz a voz, con esto las personas que recomienden el producto lo podrán hacer dando una página web, un fan page de Facebook y un número telefónico donde podrán ordenar sus salsas o buscar los lugares donde se encuentra para la venta. La voz a voz se da por la calidad del producto y porque la gente no puede parar de consumirlo, la clave es poder contar con una etiqueta llamativa con la información clara para que la gente compre “La Salsa Verde” y con un respaldo en el servicio al cliente.

Facebook es una gran herramienta para la publicidad del producto hoy por hoy es difícil no usar esta red social para lograr captar nuevos clientes. Por lo tanto la decisión inicial es poder usar Facebook para darle una mayor visibilidad al producto. La ventaja de crear un Fan Page en Facebook es lo fácil que es poder crearla.

Hacer una campaña de mercadeo uno a uno, poder llamar a los conocidos para ofrecerles el producto, con algún tipo de descuento o él envió de muestras para que puedan probar el producto. Al principio llamar a todos los clientes que hayan comprado la salsa para ver su experiencia con la salsa y si les gustaría comprar más.

16.2 Precio

El precio del producto está basado en las experiencias que hemos tenido con la venta de las salsas en los últimos meses. El precio siempre es un elemento sensible en el mix de mercadeo, ya que puede cambiar el destino de un producto a servicio dependiendo del manejo dado.

Desde la introducción del producto sabíamos que el rango de precios de la presentación de 250ml estaría entre los 6500 a 8000 pesos. Las primeras ventas se dieron a 6500 pesos y luego el precio subió a 7000. La subida de precio no afectó en casi nada las ventas, las quejas de la gente tampoco fueron demasiadas.

Por la segmentación socio económica de otro lugar donde se vendía la salsa pudimos lograr un precio de venta de 8000 pesos. Cuando se intento aplicar ese precio a nuevos clientes pero segmentación socio económica siempre dijeron que era demasiado caro.

Por lo tanto para el precio de la salsa de 250ML para la mayoría de las personas será a 7000 pesos y dependiendo de las personas el precio puede llegar hasta los 8000 pesos, pero como precio de todos los cálculos financieros que vendrán más adelante el precio siempre será de 7000.

El precio de la versión de 4 litros para clientes institucionales estará en el rango de los 40 000 a 65 000 pesos, es complicado saber cual, es un precio competitivo para los clientes grandes. Hay que tener en cuenta que por ejemplo una mostaza Fruco en presentación de 4 Litros vale 31 950 pesos. Claramente al ser nuestro producto natural y gourmet el precio podrá ser algo más elevado. Para cuestiones de cálculos financieros tomaremos como precio base 45 000 pesos por la presentación institucional.

16.3 Plaza

“La Salsa Verde” intentará ser comercializada en varios sitios que satisfagan el perfil del cliente, al cual se quiere llegar. Los sitios que se tienen en mente para la venta del producto son las tiendas de comidas especializadas o de comida Gourmet y los restaurantes con despensas propias, para empezar. Se espera poder luego llegar a las estanterías de los supermercados.

Por la página web también se tendrá el producto en *display* para su compra online. Es muy importante empezar a hacer uso de canales digitales para aumentar las ventas del producto y su visibilidad entre los clientes.

16.4 Producto

La explicación de esto ya se ha dado en capítulos anteriores.

17 Imagen corporativa

La salsa verde representa adicción, un producto natural y Verde. Con estas características se construirá una imagen corporativa para el producto. La etiqueta de la salsa tendrá que mostrar la característica de natura.

Se ha pensado en poner algún tipo de las hierbas usadas en la etiqueta o algo que simbolice naturaleza. Hay un logo en el mercado el cual nos ha impactado mucho y nos da una idea de por donde podríamos crearlo adaptado al producto. El árbol mostrado en la figura de abajo es lo que nos gustaría poder integrar al producto y a la imagen corporativa de la empresa y la salsa.



https://www.google.com.co/search?q=banco+gnb+sudameris&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=HYZIU9nWB8PjsASfkIKwBQ&ved=0CAYQ_AUoAQ&biw=1024&bih=631

No poder dejar de comerla Salsa es algo difícil de mostrar sobre todo en una etiqueta. Por lo tanto queremos un slogan en la etiqueta que muestre lo difícil que es parar de comer “La Salsa Verde”.

La salsa viene con un tipo de verde muy llamativo es un verde claro parecido al del logo de arriba, el verde simboliza naturaleza, por lo tanto es necesario resaltar ese color del producto. En una lluvia de ideas hecha con los socios del negocio se pensó la posibilidad de poder dejar la etiqueta como un rectángulo con un hueco

en el medio para que el cliente pueda ver bien el color de la salsa. Tomamos como ejemplo el cuadrado amarilla de Natgeo, el nombre de la salsa iría en la parte de arriba y los demás comentarios slogan, contacto irían en la parte de abajo del rectángulo dejando el centro descubierto para indicar al cliente el color de la salsa.



Las ideas mostradas son distintas pero dado el caso se podrían combinar de alguna forma, para darle todas las características del producto en la etiqueta y en la imagen corporativa.

Los colores que se usaran son el verde de pronto con un poco de amarillo, rojo, blanco y negro. Por el momento no se tiene una paleta de colores definidos para el logo.

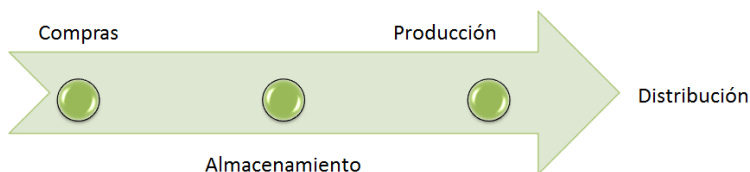
Ideas:



18. Plan de producción

Definición

La producción de un producto corresponde a unos procesos con distintas etapas de suma importancia como el abastecimiento (*compra y almacenamiento materias primas*), la producción (*transformación de la materia prima en un producto final*) y por último la distribución del producto.(Caldera, 2011)



18.1 Abastecimiento

“La Salsa Verde” es considerada un producto natural y fresco. Los ingredientes claves para la producción se compran el mismo día de la producción. Los demás ingredientes se pueden comprar con anterioridad y ser almacenados en cajones o recipientes, sin ningún tipo de refrigeración.

Para el futuro se tiene que considerar poder comprar 1 o 2 veces por semana los ingredientes claves, los cuales requieren refrigeración. Se necesita poder comprar la duración de estos antes de utilizarse y lograr identificar si hay cambios en la calidad del producto Final.

La Materia prima que se usará en la Salsa tendrá que ser conseguida con algún mayorista de la ciudad de Bogotá, en cuanto a las verduras utilizadas en la producción de la salsa. Los demás ingredientes pueden ser conseguidos fácilmente con el mismo mayorista.

Para mantener la receta sin muchas variaciones es necesario escoger 1 a 2 tipos de proveedores que tengan productos iguales, que no afecten el sabor y la calidad del producto.

18.2 Almacenamiento

Las zonas de almacenamiento para los productos claves tienen que ser neveras, para el resto de ingredientes con unos cajones lejos de la luz del sol y de la humedad son suficientes.

18.3 Áreas de producción

Para la producción de este tipo de salsa es necesario contar con las siguientes áreas necesarias para el proceso de producción:

Área de Lavado: Se usa para el lavado de las materias primas y de los recipientes usados en el proceso de producción, también para el lavado de frascos de empaque con sus respectivas tapas.

Área de pelado y destallado: Es necesaria para pelar las distintas materias primas, esta área debe contar con los útiles necesarios para realizar las tareas, además es necesario contar con una caneca para recoger los desechos/sobrantes.

Área de pesado y medida: Es necesaria para mantener la receta estandarizada con la cantidad adecuada de los distintos elementos, debe contar con los equipos de pesado.

Área de Picado: Importante para picar los ingredientes antes de poder hacer la mezcla. En esta área es necesario tener tablas de picado o maquinas picadoras de vegetales.

Área de Mezcla: Acá es donde se consigue el producto final, es necesario tener licuadoras de gran capacidad y resistencia, además de los elementos necesarios para la mezcla, cucharas medidoras y cucharas de palo.

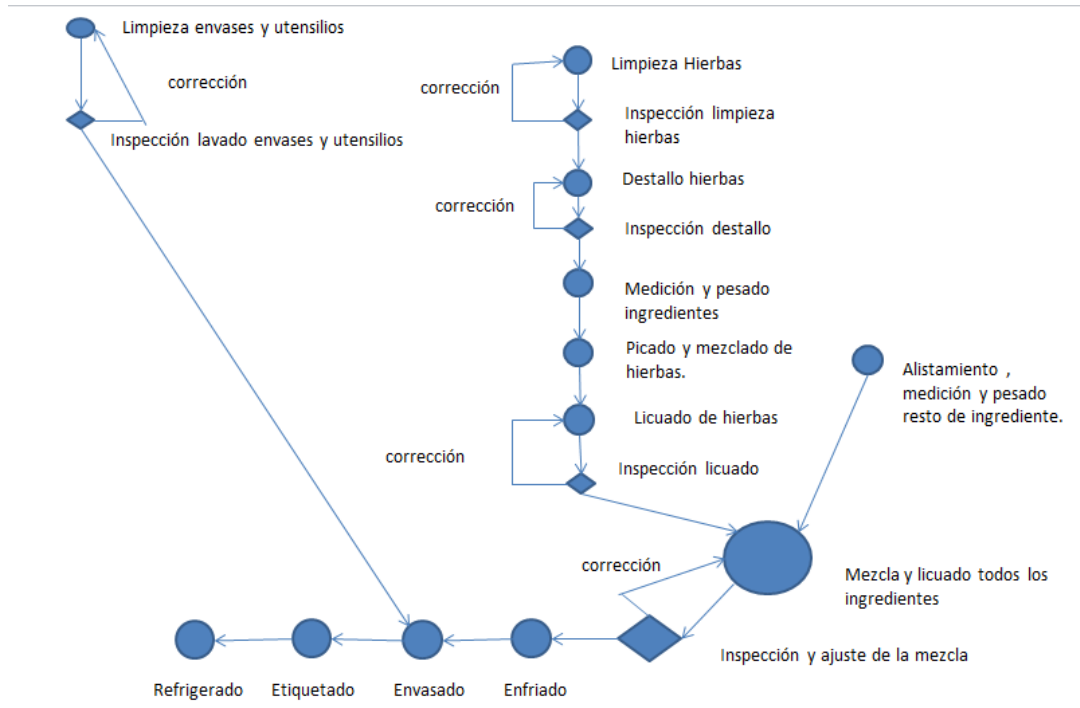
Área de enfriado: Es necesario un área grande donde se pueda dejar la mezcla final reposando por lo menos por unos 15 a 20 minutos.

Área de envase: Se pasa la salsa terminada a su envase, el envase se hace de forma manual, ahí se encuentran las tapas para hacer el envase.

Área de etiquetado: El envase es etiquetado

Área de refrigeración: El producto debe ser refrigerado después del etiquetado en una nevera.

18.4 Diagrama flujo de producción



18.5 Fases

La empresa en principio producirá de forma casera con los materiales que se tienen hasta el momento, esperando que el producto despegue. Serán necesario reacondicionar el lugar de producción y la compra de equipos extra, para una mayor eficiencia en la producción. Por esto habrá fases para el equipamiento, las cantidades a producir y los tiempos de producción: todo está basado en la demanda que tenga el producto.

Fase 1: Producción casera con los equipos que se cuentan actualmente, respaldado por los utensilios que se tengan en la cocina donde se producirá. La cocina se encontrará en un lugar residencial. Las personas que producirán las salsas serán de 1 a 3 personas, el ideal y lo hablado con los socios es de un encargado más un ayudante. La Fase uno contempla una producción de 1 a 3 veces a la semana.

Además hay que tener en cuenta que en esta fase no se pretende tener todavía el registro INVIMA. Por lo tanto las ventas institucionales pueden ser limitadas por el hecho de no contar con las certificaciones.

Fase 2. Producción casera con nuevos equipos que reemplacen tareas manuales, además de poder incorporar una licuadora adicional a la que se tiene. El número de personas será el mismo que en la Fase 1. En esta fase se pretende producir la salsa de manera permanente todos los días de la semana. La diferencia es un ahorro de tiempo considerable.

Al igual que en la fase 1 no es contemplable tener el registro INVIMA dadas las instalaciones con las que se contaría en fase 2. Las ventas institucionales en esta fase serán reducidas debido a la ausencia de las certificaciones.

Fase 3. Producción en cocina industrial compra de equipos industriales pequeños. Aumento en el número de personas en el área de producción. Contar con el registro INVIMA, aumento considerable de las ventas institucionales.

Fase 4: Producción en cocina industrial a una escala mayor. Posibilidades de ventas en otras ciudades de Colombia y exportación del producto.

En el plan de negocios contemplara la empresa como si estuviera en la fase 3 del proyecto. Asimismo se explicará cómo ha operado la empresa hasta el momento. Se menciona que la empresa empezóa producir y comercializar salsas desde diciembre de 2013.

El objetivo de este trabajo es poder hacer todo el proceso del plan de negocios para lograr que la empresa pueda llegar a la fase 3 en el menor tiempo posible. Se explicara también como esta ha operado hasta el momento.

Como objetivo tenemos que llegar a Fase 3 en los primeros 12 meses de operación.

18.6 Tiempos de Producción y cantidades producidas

La producción de la salsa en el momento, como una salsa de elaboración casera o en fase 1, existe un tiempo promedio de producción de 3 a 4 horas por un lote de 33- 38 salsas en envases de 250ml, dependiendo de la cantidad de lotes que se realicen con 2 a 4 personas en la producción.

Un lote es lo que se produce con la cantidad original de la receta.

Con esos tiempos es posible hacer 2 a 3 lotes en un día normal de trabajo que estarían alrededor de 60 a 100 salsas al día.

18.6.1 Tabla de tiempos y cantidades

La tabla de producción está dividida en 4 columnas que constan de los siguientes conceptos:

Tiempo de producción: Hace referencia al tiempo que toma desde donde empieza el proceso hasta que queda finalizado 1 lote de producción, según el diagrama de Flujo de producción.

Número de personas: Indica el número de personas adecuado que participan en la producción de la salsa.

Número de salsas por tiempo de producción: Significa cuantas salsas salen del proceso completo con los utensilios que se tienen.

Frecuencia semana: Número de veces que se produce la salsa en la semana

Total salsas a la semana: Numero de salsas de 250ml que se producen con los equipos y la gente disponible, en una semana.

Total de litro a la semana: Debido a que la empresa pretende tener varios tipos de presentaciones, se toma la medida de litros como referencia de unidades de capacidad de producción.

*Las cantidades pueden variar dependiendo del número de personas con las que se cuente, así como la demanda del producto. Se toma como referencia la salsa de 250 ml.

Los datos de Fase 1 corresponden a la realidad y han sido sacados durante todas las producciones que se han hecho desde que el negocio empezó.

Fase	Tiempo de producción (Horas)	# de personas	# de salsas por tiempo de producción	Frecuencia semanal	Total salsas a la semana (mínimo máximo)	Total de litros a la semana.
1	2-4	1-4	34-38	1-5	34-680*	8,5-170
3	1-2	4-7	100	5-6	2000-4000*	500-1000

19. Talento Humano

La empresa productora de “La Salsa Verde” en fase 3, aspira poder contar con personal que demuestre pasión por el trabajo con honestidad. El talento humano de una empresa es lo que realmente hace que una empresa funcione o no funcione. Para los socios una de las cosas que se busca en los colaboradores de la compañía es lograr su desarrollo profesional y personal, pudiendo darles la confianza y los métodos para lograr que su plan de vida este atado a su desarrollo en la empresa.

En Fase 1 o en el primer año de operación se espera poder contar primero con el apoyo de los 3 socios fundadores en las tareas descritas en el capítulo del equipo emprendedor y de una persona encargada de la producción de la salsa.

19.1 Cargos

Los cargos en fase 3 que la empresa busca son auxiliares administrativos, personal de producción (productores), jefe de producción, un administrador y 1 gerente (socio). Las cantidades de los cargos pueden variar dependiendo de la demanda del producto y de los posibles trabajos administrativos extras que se empiecen a dar.

19.1.1 Funciones del Cargo

Asistente administrativo:

- Recibir pedidos, de los clientes para pasarlos al área de producción y los encargados de la distribución.
- Elaboración de facturas y su respectivo ingreso en el sistema.
- Contabilizar los gastos en los cuales ha incurrido la empresa.
- Hacer seguimiento a clientes morosos.

Productor

- Lavar ingredientes y recipientes
- Seleccionar y picar las materias primas
- Pesar y licuar la cantidad exacta de ingredientes
- Envasar el producto final
- Marcar los recipientes
- Seguir siempre las instrucciones de seguridad industrial e higiene para la elaboración sin riesgos del producto.

Jefe de producción

- Asegurar que el personal de producción siga todos los pasos para la elaboración del producto y su inspección en cada fase de producción según el esquema de producción planteado.
- Chequear constantemente los pesos de las materias primas para no alterar la receta
- Velar por el correcto sabor del producto terminado.
- Despachar las salsas a los clientes correctos
- Velar por la minimización de desperdicios
- Asegurarse de mantener las instalaciones de producción, limpias y aptas para el trabajo seguro del personal de producción.
- Saber las cantidades necesarias a producirse diariamente según la demanda del producto durante la semana.

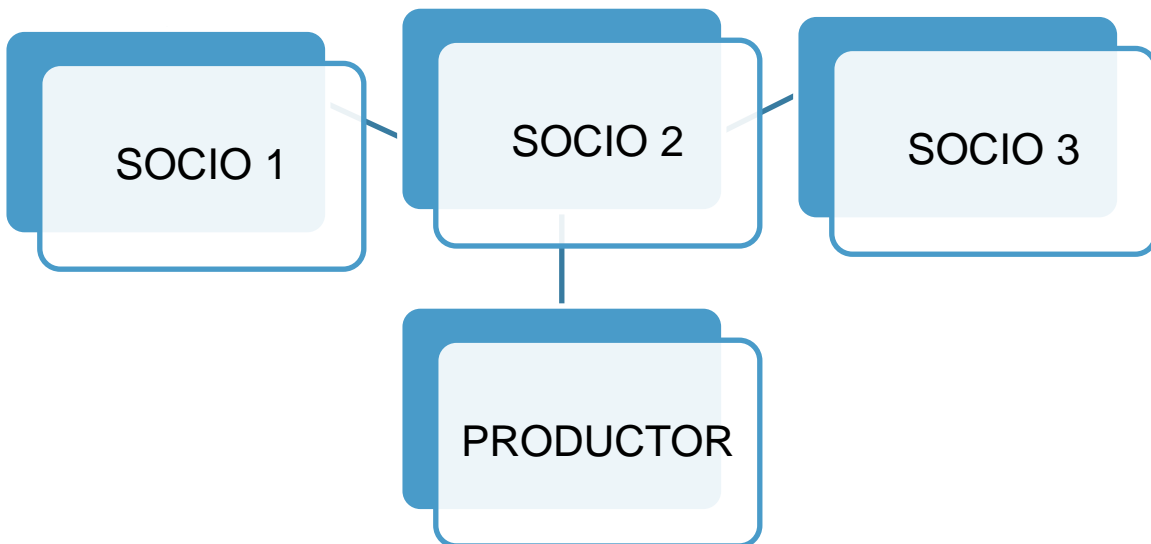
Administrador

- Encargado de buscar las estrategias comerciales para la venta del producto.
- Negociar con proveedores las materias primas e ingredientes para la producción de “La Salsa Verde”.
- Monitorear constantemente la calidad del producto y recibir el feedback de los clientes para la mejora en los procesos y el producto.
- Controlar el envío de los productos a los clientes correctos y la debida negociación con la empresa de transporte.

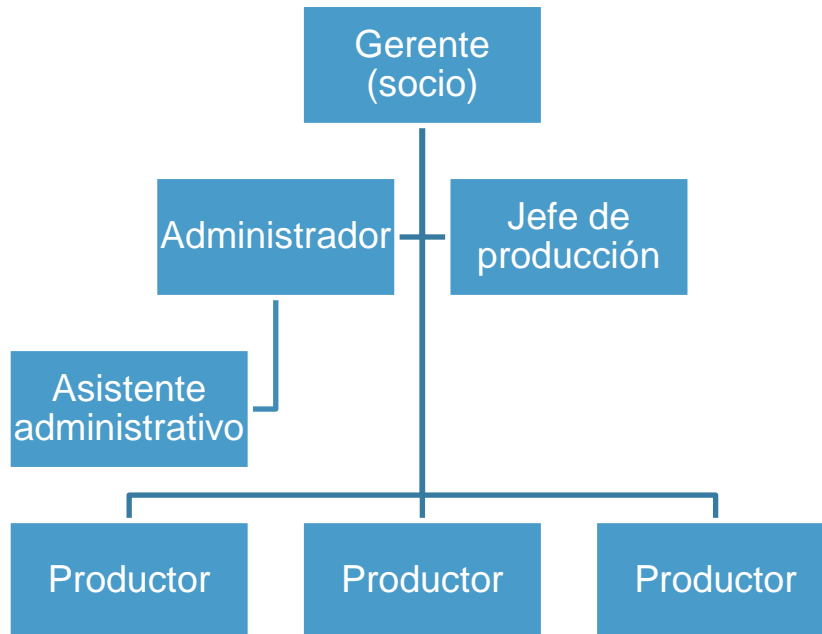
Gerente (socio)

- Desarrollar la estrategia del negocio a corto, media y largo plazo.
- Revisar y aprobar todos los cambios que las áreas necesiten.
- Ayudar a en la negociación de las materias primas al administrador.
- Ser el encargado de Vender la salsa a los clientes institucionales y ser la persona encargada de hacer la PR para la consecución de tanto de clientes como de publicidad.

Organigrama Fase 1



Organigrama Fase 3



Se espera para el mes 25 poder contar con un gerente y con un administrador antes de eso solo estarán los productores el jefe de producción y el asistente administrativo.

19.2 Salarios

La empresa pretende poder pagar un salario justo a todos sus colaboradores, claramente al principio los salarios serán más bajos de lo que en realidad se quiere llegar a pagar.

El aumento de los salarios dependerá del desempeño de cada trabajador al igual que el desempeño de la empresa y de la antigüedad del colaborador.

Para los productores y el asistente administrativo el salario contemplado al inicio es de 700 000 pesos, solo para el trabajador.

En la siguiente Tabla se muestra el costo para la empresa de un salario para los productores y el asistente administrativo.

Salario productor y asistente administrativo

Concepto	%	Monto
Salario	100%	\$ 700.000,00
Contribución al sistema de pensiones	12%	\$ 84.000,00
Contribución al sistema de seguridad social	8,50%	\$ 59.500,00
ARP	0,52%	\$ 3.640,00
Subsidio de transporte año 2014	-	\$ 72.000,00
Subsidio Familia (3% ICBF, 2% SENA, 4% Cajas de compensación)	9%	\$ 63.000,00
Costo Total mensual	-	\$ 982.140,00
Costo Anual X 12		\$ 11.785.680,00
Prima anual de servicios (1/2 salario incluye subsidio de transporte por cada semestre)	-	\$ 772.000,00
Total Anual Cesantías (1 salario + interese de 12% anuales)		\$ 784.000,00
Vacaciones remuneradas (15 días hábiles)	50%	\$ 350.000,00
TOTAL ANUAL		\$ 13.691.680,00
TOTAL mensual		\$ 1.140.973,33

El administrador de la empresa ganara 1.300.000 COP igual que el jefe de producción, el salario podrá varias en el futuro dependiendo de los resultados de la empresa en temas de venta y de eficiencia de la producción.

Concepto	%	Monto
Salario	100%	\$ 1.300.000,00
Contribución al sistema de pensiones	12%	\$ 156.000,00
Contribución al sistema de seguridad social	8,50%	\$ 110.500,00
Contribución ARP	0,52%	\$ 6.760,00
Subsidio de transporte año 2014	-	\$ 72.000,00
Subsidio Familia (3% ICBF, 2% SENA, 4% Cajas de compensación)	9%	\$ 117.000,00
Costo Total mensual	-	\$ 1.762.260,00
Costo Anual X 12		\$ 21.147.120,00
Prima anual de servicios (1/2 salario incluye subsidio de transporte por cada semestre)	-	\$ 1.372.000,00
Total Anual Cesantías (1 salario + interese de 12% anuales)		\$ 784.000,00
Vacaciones remuneradas (15 días hábiles)	50%	\$ 650.000,00
TOTAL ANUAL		\$ 23.953.120,00
TOTAL mensual		\$ 1.996.093,33

El gerente del negocio será uno de los socios, los otros 2 socios están ocupados y no podrán dedicarse 100% al negocio, por lo tanto el otro tendrá que estar encargado de la empresa. Po estar trabajando la mayoría del tiempo este socio tendrá un sueldo mensual de 2.200.000 COP.

Concepto	%	Monto
Salario	100%	\$ 2.200.000,00
Contribucion al sistema de pensiones	12%	\$ 264.000,00
Contribucion al sistema de seguridad social	8,50%	\$ 187.000,00
Contribución ARP	0,52%	\$ 11.440,00
Subsidio de transporte año 2014	-	\$ 72.000,00
Subsidio Familia (3% ICBF, 2% SENA, 4% Cajas de compensación)	9%	\$ 198.000,00
Costo Total mensual	-	\$ 2.932.440,00
Costo Anual X 12		\$ 35.189.280,00
Prima anual de servicios (1/2 salario incluye subsidio de transporte por cada semestre)	-	\$ 2.272.000,00
Total Anual Cesantías (1 salario + interese de 12% anuales)		\$ 784.000,00
Vacaciones remuneradas (15 días hábiles)	50%	\$ 1.100.000,00
TOTAL ANUAL		\$ 39.345.280,00
TOTAL mensual		\$ 3.278.773,33

20 La competencia

El mercado de Salsas en Bogotá es sumamente amplio, desde marcas de garaje hasta multinacionales el mercado de las salsas es muy variado y competido.

La siguiente lista fue hecha por Euromonitor International donde se encuentran los principales productores de Salsas y condimentos.

Unilever Andina Colombia SA	23.03	23.55	23.83	24.09	24.25
Quala SA	15.78	15.42	15.13	14.97	14.84
Nestlé de Colombia SA (NO)	12.10	11.67	11.67	11.65	11.61
Fábrica de Especies y Productos El Rey SA	6.76	6.87	6.87	6.83	6.83
Conservas Colombina SA - La Constancia	-	3.24	3.25	3.25	3.26
Comapán SA	2.99	3.01	3.01	3.02	3.02
Conservas California SA	2.67	2.71	2.71	2.72	2.74
Levapan SA (San Jorge)	2.32	2.37	2.39	2.40	2.42
ReckittBenckiser de Colombia SA	1.63	1.65	1.63	1.62	1.61
KraftFoods Colombia SA	1.35	1.27	1.28	1.29	1.24
Alimentos Heinz CA	1.11	1.15	1.16	1.17	1.18
Chang & Chang	0.97	1.01	1.01	1.01	1.01
Industrias La Coruña Ltd	1.02	1.02	1.00	0.98	0.98
Empacadora de Condimentos Monserrate Ltda	0.90	0.88	0.86	0.84	0.84
Cía de Galletas Noel SA	0.67	0.64	0.63	0.62	0.60
AlfrescoFrigoríficos de la Costa SA	0.59	0.58	0.57	0.55	0.55
Parmalat Colombia Ltda	0.53	0.54	0.52	0.50	0.49
Frugal SA	0.46	0.46	0.44	0.42	0.42
Alimentos Don Magolo Ltda	0.35	0.35	0.34	0.33	0.33
Bruce FoodsCorp	0.30	0.30	0.29	0.29	0.28
Productos Alimenticios Konfyt Ltda	0.25	0.26	0.26	0.26	0.27
Conservas La Costeña SA de CV	0.26	0.26	0.25	0.25	0.24

Karza Ltda	0.25	0.25	0.24	0.24	0.24
Conservas Granunión Ltda	0.24	0.23	0.23	0.22	0.22
Chef Platos Listos Ltda	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21
ConAgraFoodsInc	0.18	0.19	0.19	0.19	0.19
McIlhenny Co	0.18	0.18	0.18	0.17	0.17
Productos Alimenticios Rialto SA	0.16	0.16	0.16	0.16	0.15
Dicermex SA	0.16	0.15	0.15	0.15	0.15
Productos Alimenticios Doria SA	0.17	0.17	0.15	0.14	0.14
Industria Nacional de Conservas SA	3.20	-	-	-	-
PrivateLabel	7.69	7.73	7.80	7.84	7.87
Others	11.54	11.57	11.60	11.61	11.64
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Hay que tener en cuenta que varias compañías de estas no producen salsas sino condimentos. Entre ellas se encuentran Nestle y Quala. También es importante saber que muchas marcas son importadas por otras empresas. El caso de Heinz y Hunt's es parte de ese grupo que no tiene operación en Colombia pero otras empresas distribuyen sus productos.

En cuanto a la competencia que produce sus salsas podemos identificar a los siguientes:

Unilever tiene en Salsas la salsa de tomate y la mayonesa. Cuenta con los respectivos derivados light de cada uno de estos productos. Es la empresa dueña del mercado de las Salsas gracias a la compra que hicieron de Fruco y a la expansión de su portafolio de productos. Y seguramente seguirán ampliando el portafolio.

Cuando se hizo las visitas internacionales con el CESA tuvimos la oportunidad de ir a la planta de Unilever en Santiago de Chile y pudimos probar un sin número de salsas que tienen en producción, sobre todo unos 4 a 5 tipos de mayonesa.



Unilever es muy fuerte por su posición en los estantes en estas fotos tomadas en un supermercado se puede ver como las estanterías son dominadas por los productos de Unilever.

Levapan

Tiene su propia marca de Salsas llamada San Jorge. Es una de los productores con mayor cantidad de variedad de Salsas en la siguiente imagen se encuentran todos los productos que ellos producen.



La constancia

La constancia es la línea de salsas del grupo colombiana tienen en su portafolio, salsa de tomate y sus derivados como mostaza, tomate con cebolla y ajo,

arabiata y salsa de tomate con champiñones. Mayonesa y sus varios tipos como (rosada, ranchera, mostaneza, tartara y mostaneza con ajo).



Industrias la Coruña

Tiene productos como salsa soya, China, curry y Chimichurri. Están próximos a sacar una línea de salsas Gourmet.



Salsas



Línea Gourmet

Frugal

Compañía que produce salsas, gelatinas, refrescos en polvo. Tiene sede en Medellín.

Además de salsa de tomate y mayonesa, cuenta con productos como salsa de tomate BBQ, salsa Rosada y mayonesa baja en calorías.



Marca Blanca

Hay que resaltar la el impulso que hay tenido la marca blanca en los últimos años, todas las cadenas de supermercados importantes establecidos en Bogota tienen todo tipo de salsa en su propia marca. El Éxito, Olímpica y Jumbo tienen todo tipo de salsas claramente dominando las estanterías con Salsa de tomate y Mayonesa



Importadores

Los importadores de salsas son muchos e importan un sin número de variedades de salsa. En visitas a tiendas especializadas en comidas Gourmet se encontró salsas tártaras, para carnes, de tomate, orientales, mostazas francesas. Tomando como ejemplo podemos tomar a la empresa Fedco con la importación de las salsas de tomate y BBQ Hunts.

Productores de “Garaje”.

Aunque no hay una cifra de cuantos productores de salsas de garaje hay, es posible tener una idea de que no deben ser pocos, como en todas las industrias siempre hay empresas intentando ingresar a los mercados, empezando a vender

sus productos a conocidos y amigos, tratando de alcanzar una comercialización más profesional con el pasar del tiempo.

Un ejemplo de esto es la empresa Juancamole formada por un ex egresado del CESA. No es una empresa muy reconocida en Bogota pero ya tiene varios productos en el mercado muy interesantes además de varios reconocimientos por canales de televisión, periódicos así como por Bavaria por haber ganado como propuesta de emprendimiento. Posiblemente hay muchas empresas ya operando y en proceso de hacerlo.



Por dar otro ejemplo encontramos Salsas Demari una empresa especializada en salsas gourmet y salsas de frutas. Es importante saber que este tipo de salsas gourmet no se encuentran en los supermercados y su principal método de comunicación y promoción es a través de Facebook y Twitter.





21. Ventas

21.1 Plan de Ventas

La empresa tiene claro que el éxito del producto radicará en el manejo que exista de las ventas de “La Salsa Verde”. La estrategia de ventas de la compañía es poder primero llegar a la mayor cantidad de gente posible. Las pruebas hechas durante estos últimos meses, aunque no sean cuantificables, han demostrado que en el momento que se da una muestra la mayoría de la gente compra el producto.

Es sabido que la primera compra no es garantía de éxito, el éxito se encuentra en el índice de recompra del producto. La experiencia nos ha demostrado que el índice de recompra es alto, por lo menos de cada 10 personas que prueban la salsa unas 5 vuelven y la compran. De esos 5 por lo menos 2 a 3 se vuelven compradores frecuentes del producto.

El plan de ventas es poder llegarle a la mayor cantidad de gente posible empezando por amigos y conocidos en cuanto a clientes no institucionales. Varias personas han pedido 2 a 4 salsas para llevar a sus parientes.

Hoy en día no tenemos un número de contacto ni una etiqueta pero en los 2 próximos meses (julio 2014) se empezará a aplicar en todas las salsas con la habilitación de un número telefónico para pedidos.

El plan de ventas para clientes institucionales es parecido al de clientes naturales es necesario llegarles a la mayoría de clientes, hoteles, bares, restaurantes,

empresas de catering y clubes, para lograr que prueben el producto y quieran usarlo. La diferencia que hay en comparación con los clientes naturales es que no solo la calidad del producto es lo que gana una compra sino la negociación del precio y el trato personalizado que al cliente.

21.1.1 Estrategia de ventas clientes no institucionales.

Para poder dar cumplimiento al plan de ventas es necesario:

- Contar con una etiqueta llamativa y con datos de contacto para pedidos.
- Tener una línea de contacto telefónico y/o una plataforma web para la toma de pedidos online.
- Tener presencia en ferias y bazares.
- Hacer seguimiento a los clientes, llamándoles cuando no hayan vuelto a pedir salsa.
- Búsqueda de negociación de canales de venta masivos

20.1.2 Estrategia de ventas para clientes institucionales

Visitas personalizadas del gerente a los potenciales clientes, para la demostración del producto.

Tener una línea de contacto.

Despacho de mercancía eficiente

21.2 Estimación de las ventas clientes

Para poder estimar las ventas es necesario primero saber cuánto logramos producir a la semana, para ver si con la capacidad instalada es suficiente atender la demanda del producto.

Total salsas (250ml) a la semana (mínimo - máximo)	Total de litros a la semana.
34-680*	8,5-170
2000-4000*	500-1000

Las estimaciones de ventas las haremos por los próximos 3 años y veremos si es necesaria la ampliación de planta en el futuro.

Lo segundo a tener en cuenta es el mercado potencial estimado para lograr hacer unas proyecciones de aquí a los 3 años siguientes.

Tomado del mercado potencial la siguiente tabla muestra los posibles clientes en cada año.

Número de clientes potenciales				
tipo cliente (SKU)	año	1	2	3
naturales (250ml)		300-2000	2500-5000	6000-15000
Restaurantes (4 L)		10 a 15	20-40	50-80
catering (4 L)		1 a 3	5 a 10	11 a 20
hoteles (4 L)		1 a 2	3 a 5	6 a 10
clubes (4 L)		1 a 2	3 a 5	6 a 10

El crecimiento de las ventas lo tenemos proyectado para que crezcan los 3 primeros años en casi un 100% año a año.

20.2.1 Ventas clientes naturales

Frecuencia de compra

Dados los resultados que hemos tenido hasta el momento podemos asumir que el 60% de los clientes naturales comprarán una salsa al año que el 30% de los clientes comprarán 4 veces al año, siendo un 10 % clientes frecuentes con compras de por lo menos una salsa por mes.

La frecuencia de compra de los clientes institucionales se tomara con un envase de 4 Litros cada mes, esto no está comprobado y podría variar dependiendo del movimiento del establecimiento y del uso que se le dé al producto.

Escenario de Ventas.

Dado que las ventas pueden variar se simularán 3 tipos de escenarios, los escenarios salen de tomar la cantidad de clientes y dividirlos en:

Escenario más probable

Peor escenario posible

Mejor escenario posible

Además de calcularlo con la frecuencia de compra de los clientes naturales.

Tomaremos los precios del producto sin un incremento en el precio, nos interesa solo ver el comportamiento del monto de las ventas, en los 3 primeros años.

La construcción de los escenarios se basa en los rangos que se calcularon, dado el mercado potencial, de clientes y se simula con los rangos que se tomaron de la cantidad de clientes.

Tomamos los datos anteriormente explicados el precio y la frecuencia de compra como datos fijos.

Precio	7000
% de tipos de clientes	Frecuencia de compra anual
60%	1
30%	4
10%	12

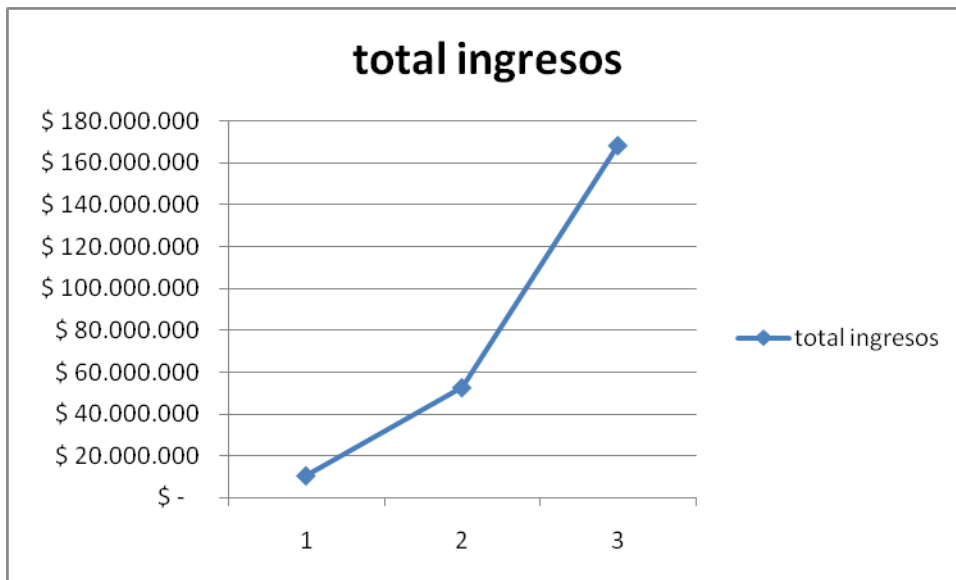
Escenario más probable

Año	1	2	3
Clientes Natural	500,00	2.500,00	8.000,00

Ventas

Año	1	2	3
Numero de salsas vendidas	300	1.500	4.800
	600	3.000	9.600
	600	3.000	9.600

Ingresos	\$ 2.100.000	\$ 10.500.000	\$ 33.600.000
	\$ 4.200.000	\$ 21.000.000	\$ 67.200.000
	\$ 4.200.000	\$ 21.000.000	\$ 67.200.000
total ingresos	\$ 10.500.000	\$ 52.500.000	\$ 168.000.000



Peor escenario posible:

Año	1	2	3
Cientes Natural	300,00	2.000,00	6.000,00

Ventas

Año	1	2	3
Numero de salsas vendidas	180	1.200	3.600
	360	2.400	7.200
	360	2.400	7.200

Ingresos	\$ 1.260.000	\$ 8.400.000	\$ 25.200.000
	\$ 2.520.000	\$ 16.800.000	\$ 50.400.000
	\$ 2.520.000	\$ 16.800.000	\$ 50.400.000
total ingresos	\$ 6.300.000	\$ 42.000.000	\$ 126.000.000



Mejor escenario posible

Año	1	2	3
Clientes Natural	2.000,00	5.000,00	15.000,00

Ventas

Año	1	2	3
Numero de salsas vendidas	1.200	3.000	9.000
	2.400	6.000	18.000
	2.400	6.000	18.000

Ingresos	\$ 8.400.000	\$ 21.000.000	\$ 63.000.000
	\$ 16.800.000	\$ 42.000.000	\$ 126.000.000
	\$ 16.800.000	\$ 42.000.000	\$ 126.000.000
total ingresos	\$ 42.000.000	\$ 105.000.000	\$ 315.000.000



Análisis de escenarios

Analizando los datos mostrados por las proyecciones, es importante anotar que el primero año es un año duro para la empresa debido a los pocos ingresos que generará, pero al mismo tiempo hay que tener en cuenta que los gastos operacionales serán mucho menores, debido a que la empresa se encontrara en fase 1 o 2. Para el segundo año si las predicciones se cumplen estaremos

entrando en la fase 3 de la empresa, siempre y cuando lleguemos a los niveles de ingreso del escenario más probable o al mejor escenario posible.

Cuando lleguemos a la parte financiera se tendrán análisis más completos cuando tengamos los costos de producción y de operación de la empresa.

20.2.2 Ventas clientes institucionales

Los clientes institucionales por simplificación del modelo de Excel se tomará la venta de solo el envase de 4 litros. La frecuencia de compra de este tipo de clientes la tomaremos de la siguiente forma:

El 60% de los clientes institucionales comprarán 1 envase de 4 litros cada mes, el 30% comprarán 2 veces al mes y el 10% restante lo hará 1 vez por semana. Esto lo tomamos de esta forma, debido a que es muy difícil predecir la frecuencia de compra de cada establecimiento

Precio

45000

% de tipos de clientes	Frecuencia de compra anual
60%	12
30%	24
10%	52

Número de clientes potenciales				
tipo cliente (SKU)	año	1	2	3
Restaurantes (4 L)		5 a 15	20-40	50-80
catering (4 L)		1 a 3	5 a 10	11 a 20
hoteles (4 L)		1 a 2	3 a 5	6 a 10
clubes (4 L)		1 a 2	3 a 5	6 a 10
Total		8 a 29	31 a 60	73 a 120

Escenario más probable

Año	1	2	3
Clientes institucionales	15	45	80

Ventas

Año	1	2	3
Numero de salsas vendidas	108	324	576
	108	324	576
	78	234	416

Ingresos	\$ 4.860.000	\$ 14.580.000	\$ 25.920.000
	\$ 4.860.000	\$ 14.580.000	\$ 25.920.000
	\$ 3.510.000	\$ 10.530.000	\$ 18.720.000
total ingresos	\$ 13.230.000	\$ 39.690.000	\$ 70.560.000



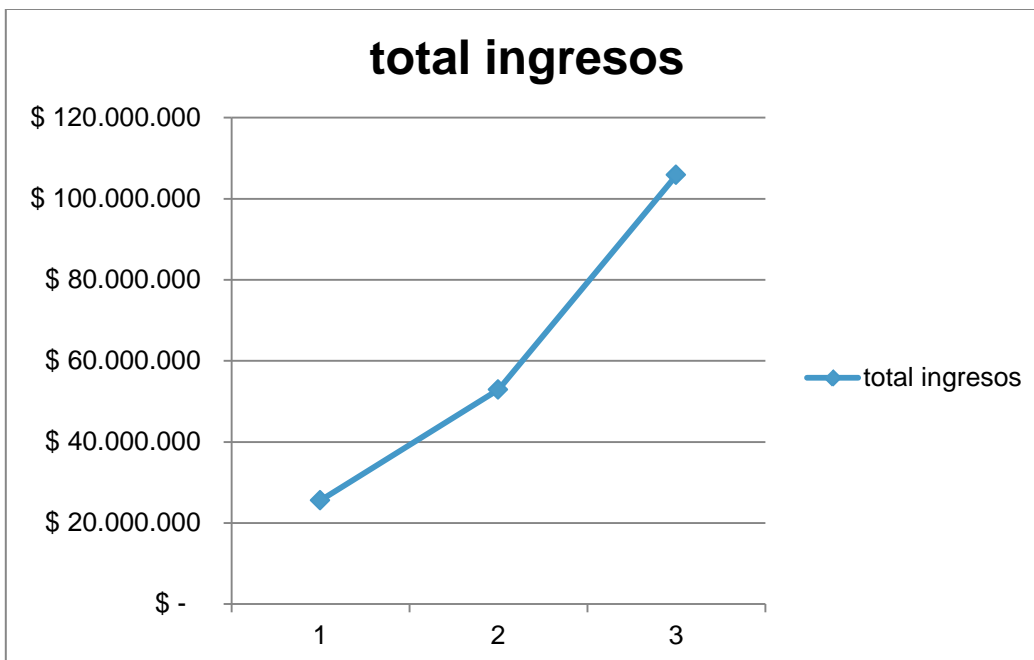
Peor escenario posible

Año	1	2	3
Clientes institucionales	8	31	73

Ventas

Año	1	2	3
Numero de salsas vendidas	58	223	526
	58	223	526
	42	161	380

Ingresos	\$ 2.592.000	\$ 10.044.000	\$ 23.652.000
	\$ 2.592.000	\$ 10.044.000	\$ 23.652.000
	\$ 1.872.000	\$ 7.254.000	\$ 17.082.000
total ingresos	\$ 7.056.000	\$ 27.342.000	\$ 64.386.000



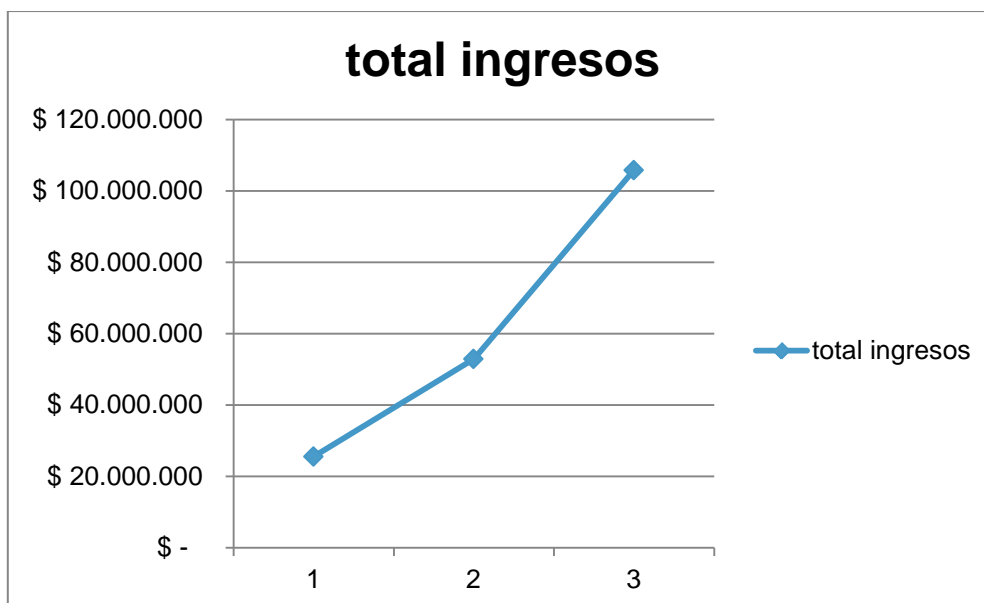
Mejor escenario posible

Año	1	2	3
Clientes institucionales	29	60	120

Ventas

Año	1	2	3
Numero de salsas vendidas	209	432	864
	209	432	864
	151	312	624

Ingresos	\$ 9.396.000	\$ 19.440.000	\$ 38.880.000
	\$ 9.396.000	\$ 19.440.000	\$ 38.880.000
	\$ 6.786.000	\$ 14.040.000	\$ 28.080.000
total ingresos	\$ 25.578.000	\$ 52.920.000	\$ 105.840.000



22. Costo de producción

“La Salsa Verde” está constituida de once distintos ingredientes, es importante para el hacer las proyecciones del proyecto el valor unitario de producción del producto. La tabla donde se mostraran los costos está basada en los precios de las materias primas que compramos actualmente y de las que se han averiguado con un mayorista.

El costeo también nos servirá para hacer el análisis de que ingredientes son los que más aportan al costo total de la salsa, para en el futuro intentar tener estrategias de ahorro de costos.

22.1 Costo materias primas

El costo de las materias primas es muy importante para tener un control del precio de producción.

En la siguiente tabla se muestran los precios de las materias primas averiguados y de las que se usan hoy por hoy. La tabla muestra el precio total, la medida del envase y el precio por medida, se hace así para hacer posteriormente el calculo del costo del “La Salsa Verde”.

	Precio unitario Mayorista	Precio unitario proveedor actual	Medida
Hierba 1	1000	3000	Und
Hierba 2	1000	3000	Und
Hierba 3	1700	2800	kg
Hierba 4	3500	4600	Kg

Mostaza	Marca	cantidad (Gr)	Precio	Precio gramo
	Torre blanca	4050	\$ 8.990,00	\$ 2,22
	Aro	4200	\$ 16.700,00	\$ 3,98
	Fruco	4015	\$ 31.950,00	\$ 7,96
	Fruco	200	\$ 2.540,00	\$ 12,70

Aceite	Marca	cantidad ML	Precio	Precio ML
	Riquisimo	5000	\$ 22.990,00	4,598

Premier	5000	\$ 35.900,00	7,18
Aro	20000	\$ 67.900,00	3,395
Olimpica aceite girasol	3000	\$ 16.700,00	5,566666667

Sal

Marca	cantidad (Gr)	Precio	Precio gramo
Aro	3000	\$ 1.850,00	\$ 0,62
Refisal	1000	\$ 900,00	\$ 0,90
M&K	1000	\$ 650,00	\$ 0,65

Huevos

Marca	cantidad (Und)	Precio	Precio Unidad
Rojo	30	\$ 6.990,00	\$ 233,00

Pimienta

Marca	cantidad (Gr)	Precio	Precio gramo
El Rey	500	\$ 11.990,00	\$ 23,98

Vinagre

Marca	cantidad (ML)	Precio	Precio ML
Aro	4000	\$ 7.250,00	\$ 1,81
La Coruña	4000	\$ 8.600,00	\$ 2,15
Aro	14000	\$ 21.900,00	\$ 1,56
Olimpica	500	\$ 1.850,00	\$ 3,70

22.1.1 Metodología calculo costo materias primas

La metodología usada para el cálculo del costo los ingredientes en el producto final, fue calcular cuánto se usa de medida de cada ingrediente ya sea gramo, ml o unidades de materias primas y se multiplica por el costo de la unidad.

A continuación se presenta la tabla de el costo de los ingredientes es importante anotar que el hecho de poder contar con un mayorista como proveedor bajaría el costo del producto en casi un 50% de 30.426,31 COP a 17.551,04 COP.

Esta tabla se realizo calculando lo gastado en ingredientes durante una sesión de producción la cual tuvo como resultado 16 salsas y media.

Costo de producción						
	Peso usado	cortadoGr	unidad	Bolsas	Costo Mayorista	costo proveedor actual
Hierba 1	160		215 Gr		4 \$ 2.976,74	\$ 8.930,23
Hierba 2	160		384 Gr		4 \$ 1.666,67	\$ 5.000,00
Hierba 3	250		381 Gr		\$ 425,00	\$ 700,00
Hierba 4	600		Gr		\$ 2.100,00	\$ 2.760,00
	cucharada aprox Gr	# cucharadas	Total gr usados		Costo Mayorista	costo proveedor actual
Mostaza	15		10,5	157,5	\$ 743,06	\$ 2.000,25
	Gr Usados	ML usado			Costo Mayorista	costo proveedor actual
Aceite	1494		1374,48		\$ 6.951,66	\$ 7.651,27
	Cucharada Gr	# cucharadas	Total gr usados		Costo Mayorista	
Sal	2		21	42	\$ 30,33	
	# Huevos usados			Costo		
Huevos	7			\$ 1.631,00		
	Cucharada Gr	# cucharadas	Total gr usados		Costo	
Pimienta	2		7	14	\$ 335,72	
	ML Usados			Costo Mayorista	costo proveedor actual	
Vinagre	375			\$ 690,85	\$ 1.387,50	
Produccion total	# salsas	ML			Costo Mayorista	costo proveedor actual
	16,5	4125			\$ 17.551,04	\$ 30.426,31

Los costos unitarios se calcularon tomando el total del costo de los ingredientes del mayorista y del actual, dividiéndolos por el número de salsas producidas.

Costo unitario	Mayorista	Proveedor actual
	\$ 1.063,70	\$ 1.844,02

El costo unitario del producto es relativamente bajo y es un 15.20% del valor de venta del producto de 250 ML.

22.2 Costo de empaques

La salsa consta de un envase de vidrio que incluye una tapa, esto para las salsas de 250 ML, el costo de este envase se obtuvo del proveedor que hoy en día nos vende estos producto necesarios para la producción de la Salsa.

costo envase	
envase	\$ 538,00
Tapa	\$ 126,00
total	\$ 664,00

No hay un precio para el envase de 4 litros, pero creemos que el bidón de 4 litros se encontrará por caro en los 2000 pesos.

Costo envase 4 Litros	
envase	\$ 2.000,00

22.3 Costo mano de obra directa

El costo de MOD para la salsa se calculara en las 2 fases del proyecto tanto en la 1 como en la 3, ya que la distribución del costo es distinta por temas de cantidades y de número de personal.

En Fase 1 solo hay un productor de la salsa, en fase 3 hay tres personas encargadas, hay que tener en cuenta que si todo sale como está estipulado se arrancarían en Fase 3 en el mes 13 de iniciación del negocio.

Fase 1

Sabemos que es posible en una jornada de 8 horas con una persona trabajando hacer entre 65 y 80 salsas al día.

Teniendo el salario mensual con todas las prestaciones incluidas

\$ 1.140.973,33

Podemos calcular cuánto costara por unidad cada salsa de mano de obra directa, el salario se divide en 24 que equivale a los días trabajados mensualmente y el resultado que da:

\$ 47.541

Se divide en el número de salsas que esa persona hace por día, en este caso tomaremos 70 como una cantidad conservadora y el resultado del costo de MOD por salsa es de:

Costo unitario MOD	
\$	679

Fase 3

En fase 3 debido a la mayor cantidad de personas en la producción, 3 productores y un jefe de producción, el costo de MOD cambiara por tal efecto se hace el mismo calculo que se hizo para fase 1.

Se calcula el salario de los trabajadores, se divide en 24 que es el número de días de trabajo mensual y da el salario diario de las persona.

El salario diario se divide por el numero de salsas que se producen al día en este caso son 500 salsas lo que se puede producir con 4 personas más todos los equipos de los cuales dispondrán.

	Mes	Dia	Costo unitario MOD
Salario mensual 3 productores	\$ 3.422.920	\$ 142.622	\$ 285
Salario jefe de produccion	\$ 1.996.093	\$ 83.171	\$ 166
total	\$ 5.419.013	\$ 225.792	\$ 452

22.4 Costos indirectos de fabricación CIF

Los costos indirectos de fabricación siempre están asociados a la producción del producto, entre ellos se pueden encontrar transporte, servicios, mantenimiento planta, materiales indirectos, etc.

En el caso de la empresa tenemos un gran costo indirecto de fabricación y son los servicios públicos que se gastan en la producción sobre todo agua y energía.

Creemos que en Fase 1 el consumo de energía y agua asignable es de alrededor del 80% del consumido de toda la empresa en fase 1 y del 90% en fase 3.

CFI					
Fase	servicios mensuales	Asignacion a producción	monto mensual	monto diario	monto unitario
1	\$ 400.000	80%	\$ 320.000	\$ 13.333	\$ 190
3	\$ 1.200.000	90%	\$ 1.080.000	\$ 45.000	\$ 90

22.5 Costo unitario de producción de “La Salsa Verde”

Con los anteriores análisis, podemos sumar el costo de materia prima unitario, el costo unitario del envase, costo unitario MOD y CIF unitario. Esto nos da cuánto cuesta producir una salsa tanto en fase 1 como en fase 3, tanto para el envase de 250 ML como para el de 4 litros.

El costo unitario envase de 250 ML es:

Fase	Costo
1	<u>\$ 2.597,33</u>
3	<u>\$ 2.269,28</u>

El costo unitario del 4 litros baja debido a que el costo del envase es mucho menor que el de 250 ML, ya que solo es un bidón de 4 Litros en vez de envases de Vidrio. El cálculo se hace tomando los costos unitarios y multiplicándolos por 16, ya que 16 salsas de 250 ML equivaldrían a 4 litros de salsa a excepción del envase que se suma.

Costo unitario de producción 4 Litros

Fase	Costo
1	<u>\$ 32.933,22</u>
3	<u>\$ 27.684,54</u>

Estos costos unitarios de producción pueden llegar a ser mucho más bajos de lo que se calcularon con los datos y las averiguaciones existentes. Los insumos se podrían aun conseguir mucho más baratos así como los envases, por lo tanto es muy posible bajar el costo unitario en unos 500 pesos.

23. Plan financiero

El plan financiero mostrara la viabilidad financiera del negocio, por lo tanto se mostraran los gastos, costos, la inversion necesaria, los flujos y los estados financieros proyectados a 3 años, pero serán hechos de forma mensual a 36 meses.

Debido a que las proyecciones financieras se basan en cálculos a futuros, no haremos modificaciones ni en el precio ni en el costo de los insumos por simplificar el modelo financiero.

Tendremos en cuenta el IVA como impuesto, y los precios que tenemos serán incluidos con IVA.

Desde el mes 13 supondremos que se dará inicio a la fase 3 por lo tanto habrá un gasto de capex importante igual que de salarios, también de arriendo y servicios.

Se hizo una tabla con todos los elementos generadores de ingresos y de gastos

La inversión del proyecto en fase 1 es de 2 500 000 pesos y el capital de trabajo necesario para operar un año es de 15 920 000 pesos, la inversion en capex en el 2 año asciende 53 millones de pesos.

Tipo cliente	Naturales	institucionales
precio con IVA	\$ 7.000,00	\$ 45.000,00
precio sin IVA	\$ 6.034,48	\$ 38.793,10
IVA	\$ 965,52	\$ 6.206,90
	Fase 1	Fase 3
		Salario con prestaciones
salarios productor y asistente administrativo	\$ 1.140.973,33	\$ 4.563.893,32
Gerente (mesual)		\$ 3.278.773,33
Administrador (mensual)		\$ 1.996.093,33
servicios contables (mes)		\$ 300.000,00
Costos fijos Admon		
	Fase 1	Fase 3
servicios	\$ 400.000,00	\$ 1.200.000,00
Arriendo	\$ 350.000,00	\$ 800.000,00
Telefono, internet	\$ 100.000,00	\$ 300.000,00
Papeleria	\$ 30.000,00	\$ 100.000,00
mantenimiento equipos	\$ 50.000,00	\$ 200.000,00
Transporte	\$ 400.000,00	\$ 1.000.000,00
impuestos		33%
computadores		\$ 8.000.000,00
constitucion	\$ 2.000.000,00	
Equipos y utensilios de produccion		\$ 20.000.000,00
gastos fijos 12 meses	\$ 10.920.000,00	\$ 43.570.706,63
Gastos de adecuacion	\$ 500.000,00	\$ 2.000.000,00
Inversion preoperativos	\$ 2.500.000,00	10.000.000,00
Capital de trabajo	\$ 15.920.000,00	\$ 83.570.706,63
amortizacion		60 meses
depreciacion computador		36 meses

El estado de resultados proyectado de la empresa arrojo resultados poco favorables para el proyecto, según esto podemos ver que el proyecto como esta planteado no es rentable, sin embargo es bueno tener esta información para poder ver donde se pueden generar ahorros y si todo lo que creemos necesitar realmente si es necesario.

También las proyecciones financieras nos abrieron los ojos para realizar que el precio del producto se estaba incluyendo el IVA y eso castigo demasiado la rentabilidad del negocio, hay que revisar el tema del precio frente al IVA y ver como no afectar de manera importante al consumidor final.

	Año		
	1	2	3
Ventas clientes naturales	\$ 9.051.724,14	\$ 45.258.620,69	\$ 144.827.586,21
Ventas clientes institucionales	\$ 11.637.931,03	\$ 34.448.275,86	\$ 60.982.758,62
Ventas totales	\$ 20.689.655,17	\$ 79.706.896,55	\$ 205.810.344,83
Costos directos			
costo de produccion (incluye salarios productores, jefe de produccion, servicios asignables.)	\$ 13.775.955,48	\$ 41.603.499,18	\$ 97.982.905,82
Utilidad bruta	\$ 6.913.699,69	\$ 38.103.397,38	\$ 107.827.439,01
Costos de Personal, Administración y Ventas:			
asistente administrativo	\$ -	\$ 13.691.679,96	\$ 13.691.679,96
Gerente (mesual)	\$ -	\$ -	\$ 39.345.279,96
Administrador (mensual)	\$ -	\$ -	\$ 23.953.119,96
servicios contables (mes)	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00
servicios asignable solo el 80% en F1 y el 90 F3	\$ 960.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.440.000,00
Arriendo	\$ 4.200.000,00	\$ 9.600.000,00	\$ 9.600.000,00
Telefono, internet	\$ 1.200.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00
Papeleria	\$ 360.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
mantenimiento equipos	\$ 600.000,00	\$ 2.400.000,00	\$ 2.400.000,00
Transporte	\$ 4.800.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00
Total	\$ 15.720.000,00	\$ 47.531.679,96	\$ 110.830.079,88
depreciaciones	\$ -	\$ 2.666.666,67	\$ 2.666.666,67
amortizaciones	\$ -	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00
utilidad operacional	\$ -8.806.300,31	\$ -16.094.949,25	\$ -9.669.307,54
gastos financieros			
impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
utilidad neta	\$ -8.806.300,31	\$ -16.094.949,25	\$ -9.669.307,54

Hay que revisar también si es necesario contar con tanta gente en tan poco tiempo de iniciado el negocio de pronto, con 2 productores y un jefe de producción que al mismo tiempo sea el administrador podemos reducir los costos suficientes para que exista una rentabilidad del negocio de “La Salsa Verde”.

Es posible que con la búsqueda de proveedores al por mayor tengamos por lo menos una reducción en el costo de las materias primas del 30% al 50%.

24. Conclusiones

El negocio de La Salsa Verde es un negocio muy interesante por tener un producto diferenciado, de excelente sabor y calidad, atado a unas condiciones de competencia realmente altas, con muchos productos sustitutos.

El negocio como ha sido planteado en el trabajo tendrá que tener ciertos cambios debido a que financieramente no es rentable. Esos cambios se podrán hacer y seguramente podrá ser un gran negocio.

Lo importante del trabajo es que nos abrió los ojos de las cosas que no funcionarían si lo planteáramos de la forma como lo hicimos. Por eso es importante ver cómo darle la vuelta al negocio para no obtener los mismos resultados en la vida real.

Esto nos es una forma de decir que no se va a hacer, afuera en el mundo de los negocios las cosas pueden funcionar si existe la persistencia y la creencia en el negocio.

25. Bibliografía

alimentos, R. i. (6 de 10 de 2010). *revistaialimentos*. Recuperado el 21 de 02 de 2014, de <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion9/especial-colombia-como-mercado/consumo-y-mercado-masivo-en-colombia.htm>

Bogotá, C. d. (7 de 11 de 2010). *Secretaría Distrital de planeación*. Recuperado el 17 de 3 de 2014, de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/EconomiaUrbana/Archivos/Diagn%F3stico%20del%20sector%20turismo%20en%20Bogot%E1.pdf>

Bolivariana, U. P. (26 de 09 de 2012). *Universidad Pontificia Bolivariana*. Recuperado el 21 de 02 de 2014, de http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,51621996&_dad=portal&_schema=PORTAL

Caldera, Y. (22 de 11 de 2011). *slideshare*. Recuperado el 3 de 03 de 2014, de <http://www.slideshare.net/calidadyalimentum/produccion-en-los-servicios-de-alimentacion> consultado el 24/01/2014

CESA. (2009). *cesa*. Recuperado el 2 de 4 de 2014, de www.cesa.edu.co/El-Cesa/Sobre-el-CESA/Mision-Vision---Objetivos-y-Propositos.aspx

Colprensa. (15 de 3 de 2012). *El Colombiano*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/consumo_de_colombianos_en_restaurantes_aumento_en_la_ultima_decada/consumo_de_colombianos_en_restaurantes_aumento_en_la_ultima_decada.asp

DANE. (22 de 3 de 2012). *DANE*. Recuperado el 2 de 2 de 2014, de DANE: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf

DANE. (3 de 9 de 2013). *DANE*. Recuperado el 24 de 2 de 2014, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IItrim13.pdf

Euromonitor. (2 de 04 de 2013). *Euromonitor*. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>

Gerencie. (24 de 07 de 2013). *gerencie*. Recuperado el 10 de 03 de 2014, de <http://www.gerencie.com/requisitos-para-conservar-los-beneficios-tributarios-de-la-pequena-empresa-segun-la-ley-1429-de-2010.html>

International, B. M. (3 de 7 de 2012). *Business Monitor International*. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de <http://www.marketresearch.com/Business-Monitor-International-v304/Colombia-Food-Drink-Q3-7057953/>

INVIMA. (30 de 8 de 2013). *INVIMA*. Recuperado el 19 de 03 de 2014, de https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=790&Itemid=250

planeacion, S. d. (7 de 7 de 2010). *Radio Santafe*. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de <http://www.radiosantafe.com/2010/07/07/en-bogota-el-847-de-la-poblacion-es-de-los-estratos-1-2-y-3/>

Planeación, S. D. (2012). *www.sdp.gov.co*. Recuperado el 10 de 03 de 2014, de www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/Proyecci%F3nPoblaci%F3n

Servinformación. (8 de 05 de 2012). *Servinformación*. Recuperado el 05 de 03 de 2014, de <http://www.servinformacion.com/?q=noticias/notas-de-prensa/el-censo-infocomercio-registr%C3%B3-143-563-locales-en-las-cinco-ciudades>

Valbuena, A. (2006). *catering*. Recuperado el 10 de 03 de 2014, de http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION18/manteles.pdf

