

**EatWell**

**Presentado por:**

**Javier Andrés Mora A**

**Daniela Parra A**

**Profesor:**

**Ana Lucia Álzate Alvarado**

**Ana Carolina Martínez Romero**

**Trabajo Final**

**Proyecto Innovador III**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA GLOBAL**

**Cali, Colombia**

**2021**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>SÍNTESIS DEL DOCUMENTO</b>	<b>8</b>
<b>1 ANÁLISIS DEL MERCADO</b>	<b>10</b>
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2 DEFINICIÓN DE PRODUCTO Y/O SERVICIOS.	12
1.3 CLIENTES	13
1.4 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	15
1.5 TAMAÑO DEL MERCADO Y FRACCIÓN DEL MERCADO	17
1.6 ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y PLAN DE VENTAS	18
1.7 PLAN DE VENTAS	21
<b>2 ANÁLISIS TÉCNICO</b>	<b>23</b>
2.1 PROCESOS PRODUCTIVOS O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	23
2.2 REQUERIMIENTOS Y PROVEEDORES DE EQUIPOS, MUEBLES, MATERIAS PRIMAS, TECNOLOGÍA, O SUMINISTROS	30
2.3 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA, OFICINAS Y DE EQUIPOS	32
2.4 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE Y WEBSITE	34
<b>3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO</b>	<b>40</b>
3.1 EL PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL Y DEL PERSONAL QUE LA EMPRESA EXIGE.	40
3.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
3.3 SOCIOS CLAVE	40
<b>4 ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL</b>	<b>43</b>
4.1 PERMISOS Y MANEJO DE PROPIEDAD INTELECTUAL	43
4.2 NORMATIVIDAD TÉCNICA	46
4.3 NORMATIVIDAD TRIBUTARIA	49

	3	
4.4	NORMATIVIDAD LABORAL	50
<b>5</b>	<b>ANÁLISIS ECONÓMICO</b>	<b>51</b>
5.1	LAS NECESIDADES DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS Y EN CAPITAL DE TRABAJO	51
5.2	LOS INGRESOS, COSTOS Y GASTOS	53
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>57</b>
6.1	ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA	57
6.2	EVALUACIÓN DE PROYECTO	63
6.3	RIESGOS	65
<b>7</b>	<b>ROAD MAP DEL NEGOCIO</b>	<b>68</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>70</b>
<b>9</b>	<b>REFERENCIAS</b>	<b>72</b>
<b>10</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>

## INDICÉ DE ILUSTRACIONES

FIGURA 1. ENTORNO COMPETITIVO.	16
FIGURA 2. POBLACIÓN OBJETIVO.	17
FIGURA 3. LOGO EATWELL. HEALTHY BUT TASTY	18
FIGURA 4. CUSTOMER JOURNEY.	19
FIGURA 5. PRIMER CONTACTO.	20
FIGURA 6. PLANO GENERAL DE COCINA OCULTA.	34
FIGURA 7. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.	35
FIGURA 8. PÁGINA WEB EATWELL.	36
FIGURA 9. ORGANIGRAMA GENERAL.	40

**INDICÉ DE TABLAS**

TABLA 1. ESTRATEGIA DE VENTAS.	21
TABLA 2. PROCESO DE PREPARACIÓN DE HAMBURGUESAS.	28
TABLA 3. PROCESO DE PREPARACIÓN DE WRAPS	29
TABLA 4. EQUIPO Y GASTOS PREOPERATORIOS	31
TABLA 5. PERFILES Y CARGOS DEL EQUIPO EMPRESARIAL	42
TABLA 6. PRESUPUESTO DE INVERSIONES	51
TABLA 7. GASTOS ESTIMADOS: PREOPERATIVOS, DE OPERACIÓN, DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.	52
TABLA 8. VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS.	53
TABLA 9. INGRESOS DE VENTAS ESTIMADAS	54
TABLA 10. GASTOS PREOPERATORIOS	55
TABLA 11. GASTOS DE OPERACIÓN Y DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.	55
TABLA 12. PRESUPUESTO DE NÓMINA.	56
TABLA 13. FLUJO DE CAJA AÑO 2021.	58
TABLA 14. FLUJO DE CAJA AÑO 2022.	59
TABLA 15. FLUJO DE CAJA ANUALIZADO AÑOS 2021 AL 2024.	60
TABLA 16. BALANCE GENERAL.	62
TABLA 17. ESTADO DE RESULTADOS	63
TABLA 18. PROYECCIÓN OPTIMISTA - FLUJO DE CAJA	64
TABLA 19. PROYECCIÓN CONSERVADORA – FLUJO DE CAJA	65

## Resumen

### Objetivo:

Ofrecer alimentos saludables convenientes sin cambiar los hábitos del consumidor, bajo una oferta de comida rápida saludable para “hardworkers”, personas para las que su trabajo es su prioridad y invierten poco tiempo en si mismos, pero que son conscientes de que deben mejorar hábitos alimenticios.

### Resultados:

Se realizaron entrevistas cualitativas donde se pudo observar que estos “hardworkers” buscaban sabor y conveniencia a la hora de alimentarse y por eso en la mayoría de los casos consumían comida rápida y aunque en muchas ocasiones intentaron llevar una dieta mas balanceada el nivel de adherencia a este era muy bajo: Por esto al ofertar un menú de comida rápida saludable se mostró gran interés e intención de compra. Se documentó que las hamburguesas son la comida rápida favorita y se desarrollo un menú garantizando calidad de ingredientes y balance nutricional. El mercado objetivo esta alrededor de los 76 mil millones de pesos. Inversión inicial de \$100 millones y recapitalización en el segundo año de \$50 millones. Se planteo un crecimiento del 20% los dos primeros años, 25% el tercer y del 40% el cuarto año. Tasa interna de retorno de 82,5% y retorno de inversión en 2,4 años.

### Conclusiones:

EATWELL es un concepto disruptivo, al implementar comidas rápidas saludables, sin necesidad de cambiar hábitos de consumo, adaptándose a las necesidades del cliente. Existe una buena proyección financiera y de crecimiento lo que lo convierte en una gran oportunidad de negocio.

### Palabras clave

Comida rápida, saludable, cocinas ocultas, hardworkers, balance nutricional.

## **Abstract**

### **Goal:**

To give a convenient healthy food without changing consumer habits, under a healthy fast-food offer for "hardworkers", people for whom their work is their priority and who invest little time in themselves, but who are aware that they must improve eating habits.

### **Results:**

Qualitative interviews were carried out where it was observed that these "hardworkers" were looking for taste and convenience when eating and that is why in most cases, they consumed fast food. Although on many occasions they tried to eat a more balanced diet, the level of adherence was very low; That is why, when offering a healthy fast-food menu, great interest and purchase intention was shown. It was documented that burger are the favorite fast-food and a menu was developed guaranteeing quality of ingredients and nutritional balance. The target market is around 76 billion pesos. Initial investment of \$ 100 million and recapitalization in the second year of \$ 50 million. A growth of 20% was proposed in the first two years, 25% in the third and 40% in the fourth year. Internal rate of return of 82.5% and return on investment in 2.4 years.

### **Conclusions:**

EATWELL is a disruptive concept, by implementing healthy fast foods, without the need to change consumption habits, adapting to customer needs. There is a good financial and growth projection which makes it a great business opportunity.

### **Key Words:**

Fast Food, healthy, dark kitchens, hardworkers, nutritional balance.

## Síntesis del documento

El COVID19 intensificó las dinámicas de trabajo y al mismo tiempo aceleró tendencias de vida saludable y concientizó a las personas de la importancia de la salud.

Sin embargo, en Colombia gran parte de la población continúa con malas costumbres de alimentación y la gran mayoría fracasan en su intento de tener hábitos de alimentación más saludables. Por eso nace Eatwell, una alternativa de comida rápida saludable que no intenta cambiar los hábitos del consumidor y que garantiza un balance nutricional a través de un mix de ingredientes de calidad y de modos de preparación más saludables.

Los creadores de este negocio son Javier Mora y Daniela Parra. Javier es un médico especialista en cuidados intensivos, experto y apasionado por la medicina funcional y la nutrición. Daniela es mercadóloga con experiencia en investigación de mercados y apasionada por entender cómo satisfacer al consumidor a partir de nuevas tendencias.

Para la conformación y puesta en marcha de la empresa, se requiere una inversión inicial de \$100.000.000 destinada a suplir gastos preoperatorios, conformación de la empresa, alquiler de la cocina oculta y pago de nómina de empleados y a proveedores durante los primeros 4 meses de operación, mientras se generan ingresos que hagan a la empresa autosuficiente. Según la proyección de ingresos y gastos, se definió la necesidad de recapitalizar a la compañía en los dos primeros meses del año 2022, con el fin de mantener un flujo de caja positivo y evitar retrasos en los pagos de nómina y proveedores, lo cual podría perjudicar el funcionamiento y proceso de crecimiento de la empresa. El capital a invertir proviene de recursos propios de los socios.

Teniendo en cuenta las tendencias actuales de consumo, el incremento de los domicilios pedidos por aplicaciones y la creciente concientización sobre mantener hábitos de vida saludable,

incluyendo la alimentación, con un evidente interés y aceptación en nuestra oferta de comidas rápidas saludables, se proyectó un crecimiento del 20% para los dos primeros años y de un 25% para el tercer año con una utilidad neta del 12,6%; y un crecimiento del 40% para el cuarto año con un margen neto del 19,3% y un EBIDTA de \$588.111.487 para una tasa interna de retorno del 82.5% y recuperación de la inversión en 2,4 años.

## 1 Análisis del mercado

### 1.1 Definición del problema

La situación de aislamiento que trajo el COVID 19 conlleva para la mayoría de los trabajadores nuevas dinámicas que implican el traslado de actividades laborales a la casa, en consecuencia, hay un incremento del uso de medios digitales, de las labores domésticas y de la jornada de trabajo.

Según la encuesta de Conciliación de Vida Laboral y Personal, presentada por la Andi y el Ministerio del Trabajo, el 86,7 % de los encuestados dijeron que la casa se convirtió en su principal lugar de trabajo y esto ha hecho que las jornadas laborales se extiendan y que los límites en los horarios que antes estaban bien definidos, se pierdan; precisamente, la encuesta mostró que para el 57,5 % de los encuestados la duración de las jornadas laborales en casa era de más de ocho horas al día. También aseguran que muchos de los cambios que trajo el aislamiento preventivo serán permanentes, por ejemplo, es posible asegurar que el teletrabajo llegó para quedarse, gracias al desarrollo de las tecnologías de información y telecomunicaciones, esta modalidad de trabajo es viable y efectiva. (1)

Así mismo, como se dieron una serie de cambios en la forma de vida y trabajo de las personas, un estudio de Mintel mostró que esta crisis sanitaria en relación con la pandemia del COVID-19 (2), le está dando a los consumidores una razón más para alimentarse de forma saludable, donde mantener un óptimo estado de salud sea una prioridad y para ello se ha cobrado relevancia la máxima de que prevenir es más importante que curar; en este contexto, los hábitos de alimentación y mantener una nutrición balanceada juegan un papel fundamental.

Un estudio de Nielsen sobre el “Impacto del COVID19 en el Consumo Masivo” (3) mostró que actualmente el consumidor global está más informado e interesado por conocer sobre el origen y los ingredientes de los productos que consume y está dispuesto a pagar más por beneficios y por productos saludables. Sin embargo, ante la presencia de jornadas laborales extendidas, alimentarse bien puede ser bastante retador, no solo por la falta de tiempo, si no porque la gran mayoría de casos, predomina el hábito de consumo de alimentos ricos en carbohidratos, grasas, azúcares refinados y proteínas de origen animal. Adicionalmente, el auge de aplicaciones de domicilios como “Rappi” que en una plataforma ofrecen una gran cantidad de restaurantes y un sin número de menús, ha hecho que la compra de “comida a domicilio” sea parte de la rutina diaria de estas personas.

El TGI (Target Group Index) (estudio de pago que permite conocer el consumo de productos, hábitos y actitudes) elaborado por Kantar Ibope Media y Mobimetrics mostró que entre personas que utilizan *apps*, *Rappi* con 61% es la más usada, seguida por *Domicilios.com* con 26%; cuando estas son usadas, el 82% de los consumidores lo hacen para pedir en restaurantes, siendo las comidas rápidas las de mayor popularidad. Respecto a la compra de comida saludable a domicilio, aunque tiene un incremento significativo en las búsquedas digitales (+806% promedio mensual de búsquedas en el 2020 vs. 2019), esta todavía no hace parte de las prioridades de los colombianos (4).

A pesar de que existe un evidente interés por una mejor nutrición y salud, existe resistencia hacia el cambio de hábitos, pues comer saludablemente no sólo implica cambiar la dieta, sino que es mucho más: comprar, cocinar, cambiar alimentos, dedicar más tiempo, sacrificar sabores y muchas veces lidiar con familiares/amigos e inclusive consigo mismo, pues de la comida también sabemos que se ve como una “recompensa” por los sacrificios o para

alivianar el estrés del día a día. Según un informe publicado en 2014 por la Sociedad Española para el Estudio de la Obesidad (Seedo) el 81% de las personas fracasan en su intento de hacer una dieta (5).

En este sentido, la oportunidad está en ofrecer alimentos saludables convenientes *sin cambiar los hábitos del consumidor*, con el fin de asegurar la adherencia a un plan nutricional, entregando alimentos similares a los que consume a diario, pero garantizando un balance nutricional, una preparación saludable (v.gr.. no uso de grasas trans y saturadas), ingredientes saludables, de alta calidad, orgánicos y libres de conservantes.

## **1.2 Definición de producto y/o servicios.**

En general, los restaurantes de comida saludable basan su oferta en preparaciones de bowls o ensaladas, o menús tradicionales, a los cuales los clientes deben adaptarse. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la oportunidad encontrada está en la oferta de un menú saludable, sin tratar de cambiar los hábitos de alimentación de los clientes.

Por tanto, el elemento diferencial de “*EATWELL*” es ofrecer ***comida rápida saludable***, (tradicionalmente la comida rápida es concebida como no saludable), con la garantía de ofrecer nutrientes de calidad, preparados con técnicas de cocción saludables (plancha, asado, vacío, vapor, etc.) que conserven el sabor de los alimentos y una oferta de menús balanceados. El objetivo es incrementar la adopción de mejores hábitos alimenticios y promover un estilo de vida que se pueda mantener a largo plazo, cumpliendo con la misión de nutrir mejor a nuestro consumidor sin necesidad de que este deba hacer grandes sacrificios.

*EATWEL* será un restaurante que operará con el modelo de *cocinas ocultas* y entrega a domicilio a través de “*delivery apps*”. Su base de operación será inicialmente en Bogotá y una

vez se haya probado el éxito del negocio y se genere capital suficiente para reinvertir, el siguiente objetivo será la expansión de la empresa a otras ciudades en un mediano plazo.

### 1.3 Clientes

El consumidor potencial es definido como “*hardworkers o active professionals*”, las cuales son personas cuya prioridad es su trabajo y pasan largas jornadas dedicadas a él, cuentan con poco tiempo para dedicarse a sí mismas y por tanto no están pendientes de su alimentación, aunque en general, son conscientes de que deben mejorar sus hábitos alimenticios. Este grupo de personas usualmente tienen un nivel socio económico medio-alto y alto, viven solos o en pareja (sin hijos) y su rango de edad está entre los 25 y 50 años de edad.

La validación de del plan de negocio se realizó mediante entrevistas a profundidad con 12 personas que cumplían con este perfil. En primer lugar, se exploró y definió la problemática real que estaban padeciendo estas personas. Los hallazgos principales fueron:

1. Estilo de vida agitado: trabajan alrededor de 12 horas al día.
2. Compra frecuente de comidas rápidas a domicilio a través de aplicaciones, mínimo 3 veces a la semana e incluso varias veces en el día (2 a 3).
3. Pedido de domicilios principalmente a la hora del almuerzo y la cena.
4. Generalmente eligen entre un repertorio de restaurantes ya conocidos y los preferidos son aquellos que ofertan hamburguesas.
5. La compra se da por el antojo que tengan en el momento, pero también consideran el tiempo de entrega del domicilio.
6. Hábitos alimenticios poco saludables y alimentos no balanceados con exceso de carbohidratos, grasas y azúcares.

7. La gran mayoría ve la comida rápida como una forma de satisfacción o recompensa por su trabajo del día a día.
8. Existe una conciencia generalizada sobre los perjuicios para la salud de su estilo de vida y de alimentación. El 80% de los entrevistados han intentado cambiar en algún momento sus hábitos y consumir alimentos más saludables, pero al cabo de algunas semanas lo han abandonado (no adherencia).
9. No desean sacrificar el sabor ni la satisfacción de comer este tipo de comida.
10. La falta de tiempo es un factor determinante para definir sus hábitos de alimentación.

Teniendo en cuenta estos hallazgos, y dado que la propuesta de valor de EATWELL se enfoca en no cambiar los hábitos, si no en ofrecer alternativas de comidas rápidas saludables, se entrevistó a otro grupo de 10 personas y se validaron los motivos por los cuales se adquieren comidas rápidas: gran sabor y conveniencia (rapidez en la preparación, gran oferta lo que hace fácil su consecución). Además, los momentos del día de mayor consumo son el almuerzo y la cena.

A pesar de que la mayoría de ellos consideran que este tipo de comida no es saludable, no verifican y no les interesa conocer el número de calorías o el tipo nutrientes consumidos. Sin embargo, al presentarles la posibilidad de una oferta de comidas rápidas, nutritivas y balanceadas, que garanticen un buen sabor y satisfacción, refieren que les gustaría probarlas y si se sienten satisfechos probablemente las seguirán consumiendo, puesto que les preocupa que a largo plazo este estilo de vida y alimentación tenga repercusiones negativas en su salud. A la mitad de los encuestados, les llamó la

atención la idea de personalizar sus alimentos y poder escoger los que más les gusta, poder tener una experiencia de definir una combinación que puede resultar muy buena, los motiva a seguir probando otras opciones.

Finalmente, en un último ejercicio se les envió un menú de comidas rápidas saludables, con fotografías y una descripción corta del mismo, permitiendo conocer gustos específicos respecto a los alimentos que consumen o les gustaría probar. Con esto, se definió que la comida rápida preferida eran las hamburguesas y hubo una gran aceptación por un menú saludable.

#### **1.4 Análisis de los competidores**

EATWELL es una empresa de comidas rápidas saludables, y por tanto, tiene dos grupos principales de competidores: restaurantes que ofertan comidas saludables y restaurantes que ofertan comidas rápidas tradicionales. En el primer grupo se encuentran varios competidores en el mercado como *Foody*, *Freshi* y *Chef's Club*, entre otros. Todos ellos con un alto valor en cuanto a sus atributos sobre salud y nutrición, sin embargo, con puntos muy bajos en cuanto a conveniencia, entendida como facilidad de adquisición y consumo de sus alimentos, puesto que es necesario programar con antelación el tiempo de entrega de los mismos, usualmente en una franja horaria predefinida, que en muchas ocasiones está alejada de la hora del almuerzo o cena, lo que obliga a calentar la comida, haciendo necesario que el usuario cuente con un espacio y un horno. Adicionalmente, generalmente durante este proceso los alimentos pierden su naturalidad y sabor. Por otra parte, tenemos el grupo de las comidas rápidas tradicionales. Aquí tenemos grandes empresas como McDonalds, El Corral, King Burger, Home Burguer y muchos otros, que

lideran el mercado de comidas rápidas en nuestro país, con un valor muy alto en cuanto a su conveniencia, además con un gran posicionamiento en el mercado, lo que los convierten en competidores difíciles. Sin embargo, si son evaluados respecto al atributo de salud y balance nutricional de sus alimentos, se encuentra un punto bajo y una oportunidad de competir.

Teniendo en cuenta estos dos atributos: conveniencia y salud, como parte de los elementos diferenciadores de nuestro producto, sumado a otros como calidad de los productos, precio, variedad en el menú, excelente servicio al cliente y gran cobertura en la ciudad, se encuentra un mercado desatendido, con un enorme potencial de crecimiento y desarrollo. Es en esta zona donde EATWELL entraría a competir y a posicionarse en el mercado de las comidas rápidas saludables, entendiendo que este es un concepto innovador y disruptivo, siendo la única empresa que ofrecería este tipo de productos.



*Figura 1. Entorno competitivo.*

## 1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

De acuerdo con las proyecciones del DANE<sup>1</sup>, la población colombiana pasó de 48,2 millones de habitantes en 2018 a aproximadamente 50,3 millones de habitantes en el año 2020 (6) y según cifras de TGI<sup>2</sup>, el grupo conformado por *hardworkers* es de aproximadamente un 34% del total de esa población en Colombia.

En Bogotá, la población calculada para el año 2020 es de 7.743.955 habitantes, de los cuales 1.123.382 son de estratos 4, 5 y 6, de los cuales el 26% se encuentra entre los 20- 55 años de edad, es decir, 292.979 personas (7). Al hacer la extrapolación del porcentaje de *hardworkers*, se tendría un mercado potencial en Bogotá de 99.612 personas aproximadamente, de los cuales el 72% han expresado su deseo o han empezado a comer de forma saludable (71.720), de los cuales el 5% serían nuestro mercado objetivo (3.586 personas). Si tenemos en cuenta un ticket promedio de \$28.000, con una recompra de mínimo dos veces a la semana, estamos hablando de un mercado objetivo de \$76.296.416.832.



*Figura 2. Población objetivo.*

<sup>1</sup> DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

<sup>2</sup> TGI: Target Group Index.

En la última década, el crecimiento del sector de comidas rápidas ha sido progresivo, sin embargo, el 2020 fue un año inusual, con un cambio importante en la cotidianidad de las personas, así como sus gustos y patrones de consumo, recurriendo a diversas plataformas de delivery para solicitar su comida a domicilio. Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, las aplicaciones que ofrecen este servicio crecieron en 30% este último año. De igual forma, según datos compartidos por iFood, se encontró que los platos más pedidos por los colombianos fueron la comida rápida (49%), con un crecimiento del 63% respecto al año anterior y de un 25% en lo referente a comida saludable(8). Por lo tanto, se proyecta un crecimiento anual en los primeros dos años de un 20%, en el tercer año del 25% y el cuarto año del 40%.

### 1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

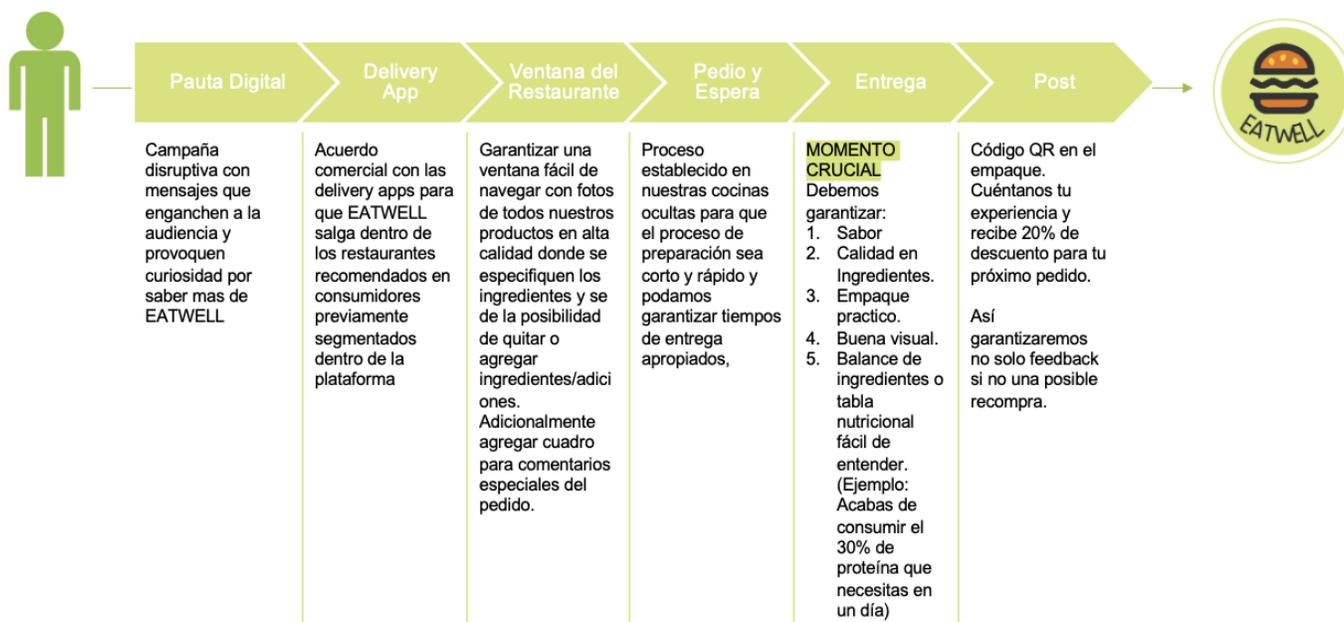
La estrategia de mercadeo y ventas estará basada completamente en el consumidor y sus hábitos. Se propone una estrategia integrada y coherente en todos los puntos de contacto del consumidor con la marca.

El consumidor objetivo tiene poco tiempo en su día a día, busca practicidad y conveniencia, no tiene buenos hábitos de alimentación y es consciente de ello, pero no quiere sacrificar sabor. Por tanto, *EATWELL* brinda un promesa de valor cuyo lema es *Healthy but Tasty*.



*Figura 3. Logo EATWELL. Healthy but tasty*

Desde el entendimiento digital se va a ubicar a estos *Hardworkers/Active Professionals*, una vez segmentados se hará pauta digital (principalmente en Instagram) para conseguir los primeros clientes. En el siguiente cuadrante se explica el consumer journey y las acciones a tomar en cada punto de contacto:



*Figura 4. Customer journey.*

Ejemplo de primer contacto:



*Figura 5. Primer contacto.*

El primer objetivo es conquistar Bogotá y una vez se hayan capitalizado todo el aprendizaje se iniciará de forma progresiva la expansión a otras ciudades de Colombia. Los gastos asociados para dar a conocer la empresa serán de aproximadamente 50 millones de pesos. Con eso se realizará la segmentación digital del mercado objetivo, pauta en redes sociales y la información y acuerdos comerciales que se pactarán con los delivery apps.

En cuanto a la estrategia de precios, teniendo en cuenta la oferta de valor y calidad de los ingredientes y preparaciones, el precio estará un 20% por encima de competidores tradicionales de comida rápida como McDonalds y El Corral, y 30% por encima de restaurantes de comida saludable tradicional como Foodie.

**Tabla 1. Estrategia de ventas.**

<b>Ciente</b>	
¿Cuáles son los volúmenes y su frecuencia de compra?	Volumen: Una orden (un plato con acompañamiento y bebida) Frecuencia de Compra: Una vez a la semana
¿Qué características se exigen para la compra (Ej: calidades, presentación - empaque)?	Buen sabor e ingredientes de alta calidad. Compromiso con el tiempo de entrega. Empaque práctico.
Sitio de compra	Plataformas de delivery (Rappi, iFood)
Forma de pago	Online
Precio	Combo promedio \$28.000
Requisitos post-venta	Respuestas en caso de algún inconveniente. Personal de customer experience.
Garantías	Certificado de manipulación de alimentos. Certificación de buenas prácticas de manufactura.
Margen de comercialización	30%

## 1.7 Plan de Ventas

El plan de ventas viene de la mano con el grado de visibilización logrado con las campañas de marketing digital y offline, con el posicionamiento de la marca a nivel local y nacional. De igual forma, con el reconocimiento de la misma e interiorización en la mente del consumidor, evocándola siempre que desee pedir un domicilio. Además, cada vez que el cliente haga su compra, obtendrá un bono o código de descuento para la siguiente compra, ya sea para uso personal o compartiéndolo con amigos o familiares, lo que garantiza una venta adicional en el corto plazo. Por otra parte, se considera que a pesar de que los precios serán un poco más altos que la competencia, la relación calidad/precio harán que esto sea casi imperceptible, puesto que nuestro cliente no es sensible al precio.

El ticket promedio será de \$28.000, con una recompra de al menos dos veces por semana por cada cliente, un crecimiento anual en los primeros dos años de un 20%, en el tercer año del 25% y el cuarto año del 40%.

## 2 Análisis técnico

### 2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

El modelo de negocio se basa en la entrega de alimentos a domicilio y no en la venta en un punto físico, por lo tanto, la producción se realizará bajo un modelo de cocinas ocultas. Para ello se definieron 4 líneas de producción:

1. Hamburguesas saludables
2. Wraps y ensaladas
3. Acompañamientos
4. Bebidas saludables

Cada línea sigue un proceso de producción estandarizado basado en 3 procesos: abastecimiento, producción y distribución.

#### **Abastecimiento.**

El manejo de cadena de abastecimiento hace referencia a la adquisición de las materias primas, su transporte y almacenamiento previo a su uso. Para ello, se requiere de una lista de proveedores especializados en la producción y comercialización de alimentos orgánicos, con lo que se asegura la calidad de los mismos, la presencia de antioxidantes y niveles significativamente inferiores de metales tóxicos. Respecto a los productos de origen animal como las carnes, también es necesario que su origen sea orgánico. Para asegurar su origen y características, estos deben tener cualquiera de las certificaciones de las empresas aprobadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Bcs Öko Garantie Colombia S.A.S;

Certificadora Biotrópico S.A.S; Ceres Certification Of Environmental Standards Colombia S.A.S; Control Union Perú Sucursal Colombia; Ecocert Colombia Ltda.; Mayacert S.A.S) (9). Estos productos serán transportados en contenedores especializados en el manejo de alimentos perecederos y congelados, que requieren el monitoreo constante de temperatura para mantener la cadena de frío. Este estará a cargo de la empresa proveedora de los mismos, en el caso de que esto no sea posible, se contratará una empresa de transporte especializada.

El proceso de descarga y almacenamiento se realizará en una zona con las condiciones de temperatura y humedad adecuadas y según las características y necesidades de los productos, estos serán almacenados en refrigeradores o congeladores. El manejo del inventario de la materia prima se realizará bajo el modelo de revisión continua o sistema Q (10), es decir, cada vez que realizamos el retiro de un producto, se realiza el control del inventario restante, teniendo en cuenta que si este se encuentra por debajo de determinado nivel, se hará una nueva orden. Dado que la mayoría de productos son perecederos, se usará la estrategia "*first in - first out*", para evitar la pérdida de los mismos (11).

### **Producción.**

El proceso de producción de los alimentos será estandarizado de acuerdo a la línea de producción y el menú. Para ello, en conjunto con el chef se definirán los ingredientes necesarios y el proceso o pre acondicionamiento previo a su uso, así como durante su preparación para obtener la mejor calidad y sabor en los productos finales, con un valor nutricional definido y acorde a la oferta de valor de la empresa.

El proceso de preparación o producción se realizará bajo la modalidad “*just in time*”, para evitar romper la cadena de frío y preservar los alimentos en las mejores condiciones posibles, evitando su pérdida.

### **Distribución.**

La venta de los productos se realizará a través de aplicaciones de “*delivery*”, con información en tiempo real de la solicitud y proceso de preparación del producto. Una vez el producto esté listo, este será recogido por un mensajero designado por la empresa y será entregado en el lugar acordado.

Para que este proceso sea exitoso, se definirá un área de cobertura de la cocina, así como la planificación de rutas para el despacho y transporte del producto, para garantizar que éste llegue a su destino final a tiempo y en las condiciones prometidas al cliente.

- a. **Área de cobertura:** las cocinas ocultas tendrán un área de cobertura de 6 km a la redonda, con el fin de asegurar tiempos de entrega menores a 20 minutos, una vez el mensajero lo ha recogido.
- b. **Recepción de pedido:** nuestra empresa recibe información detallada del producto solicitado, así como los datos demográficos del cliente.
- c. **Preparación del pedido:** una vez el producto esté listo, este será empacado en cajas térmicas, para conservar la temperatura y el sabor durante su transporte.
- d. **Envío y entrega del pedido:** El domiciliario recogerá el pedido en el centro asignado, verificando el producto con el código generado al momento de la compra y éste será distribuido de acuerdo a las rutas previamente planificadas. Con el fin de optimizar los

tiempos de entrega, disminuir costos y número de recorridos, en conjunto con la empresa de “delivery” se desarrollará un sistema predictivo para definir las rutas.

- e. **Calificación:** Una vez el pedido haya sido entregado, el domiciliario lo registrará en la aplicación móvil y se dará fin al proceso. Se notificará al cliente a través de la aplicación móvil que el pedido ha finalizado y se solicitará la calificación del servicio y del producto. De igual forma, se mantendrán los canales de comunicación abiertos, en caso de que haya alguna inconformidad o problema con el pedido para ser resuelto en un término no mayor a una hora.

Como se mencionó, para el desarrollo del negocio se requiere de la creación de cocinas ocultas. Actualmente en el mercado existen modelos de negocio que alquilan este tipo de infraestructuras, con la dotación requerida para su funcionamiento y ubicadas en zonas estratégicas de la ciudad. Estas deben cumplir con la normatividad sanitaria vigente aplicable para la preparación, expendio, almacenamiento y comercialización de alimentos correspondientes a la Ley 9 de 1979, la Resolución 5109 de 2005 y la Resolución 2674 de 2013 (12). Por lo tanto, se rentarán estas cocinas, con toda la infraestructura requerida para su funcionamiento. De esta forma, se ahorrarán costos de adquisición de maquinaria y equipos. Por otra parte, se requiere de un sistema de comunicaciones y gestión de inventarios eficiente, que permita conocer en tiempo real la disponibilidad de productos y la realización automática de pedidos a los proveedores, evitando el desabastecimiento. Además se requiere que el sistema de autogestión y mantenimiento de interconexión con otras plataformas de domicilios como *Rappi*, *iFood* y *Domicilios.com*, para que los clientes puedan hacer sus pedidos de forma conveniente, con información en tiempo real del estado del mismo.

Adicionalmente, se requiere de personal capacitado en la preparación de alimentos. Este grupo debe estar integrado por un chef profesional, con experiencia en la preparación de comidas rápidas, con visión clara sobre la tendencia actual de “*healthy fast food*” y con gran interés en el desarrollo de recetas innovadoras que generen valor adicional al producto. Este chef dirigirá un grupo de auxiliares de cocina quienes estarán a cargo de de la preparación de los pedidos. También, se requiere de personal administrativo encargado de la dirección de la operación.

El proceso de producción de los alimentos se dividió en las líneas de producción ofertadas:

- **Línea hamburguesas saludables:** se hace una descripción general del proceso, enfocado en hamburguesas de carne, por tanto el tiempo puede variar con el uso de otro tipo de proteína, puesto que muchas no requieren un periodo de pre-alistamiento. El tiempo de preparación incluye los acompañamientos y bebidas. (Tabla 2)
- **Línea wraps:** se hace una descripción general del proceso, por tanto el tiempo puede variar según la receta y tipo de proteína a preparar. El tiempo de preparación incluye los acompañamientos y bebidas. (Tabla 3)

*Tabla 2. Proceso de preparación de hamburguesas.*

<b>Línea de Producto / Servicio: Preparación de hamburguesas</b>				
<b>Actividad del proceso</b>	<b>Tiempo de realización</b>	<b>Cargos que participan</b>	<b>No. de personas que intervienen</b>	<b>Equipos y máquinas que se utilizan.</b>
Recepción de proteína	10 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Almacenamiento en cuarto frío	10 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Transporte a zona de lavado	2 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Limpieza y lavado de proteína	5 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Transporte a zona de preparación	2 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Molido de proteína	10 minutos	Auxiliar de cocina	1	Molino industrial.
Transporte zona de mezclado y sazonado	2 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Mezcla y sazón de proteína	5 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Pesaje y armado	5 minutos	Auxiliar de cocina	1	Pesa
Transporte y almacenamiento en zona fría	5 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Transporte y asado en parrilla	10 minutos	Auxiliar de cocina	1	Parrilla industrial
Armado	4 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Empacado	1 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA

*Tabla 3. Proceso de preparación de Wraps*

<b>Línea de Producto / Servicio: Preparación de wraps</b>				
<b>Actividad del proceso</b>	<b>Tiempo estimado de realización (minutos / horas)</b>	<b>Cargos que participan en la actividad</b>	<b>Número de personas que intervienen por cargo</b>	<b>Equipos y máquinas que se utilizan)</b>
Recepción de proteína	10 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Almacenamiento en cuarto frío	10 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Transporte a zona de lavado	2 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Limpieza y lavado de proteína	5 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Transporte a zona de preparación	2 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Preparación de la proteína	10 minutos	Auxiliar de cocina	1	Parrilla industrial
Armado	4 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA
Empacado	1 minutos	Auxiliar de cocina	1	NA

Para calcular la capacidad productiva de la empresa, se dividió el proceso en 2 partes: la preproducción o el alistamiento de la proteína previo a su preparación. El tiempo total es de 68 minutos, con un tiempo de pre alistamiento de 56 minutos, incluyendo el tiempo de descarga y almacenamiento. Durante el proceso de preparación final del producto, el tiempo para la preparación de hamburguesas y wraps es de 15 minutos. Durante cada una de las fases del proceso productivo intervienen varias personas. Se calculó una capacidad máxima de producción de 25 hamburguesas por hora y 25 wraps/ hora.

## **2.2 Requerimientos y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros**

Antes del inicio de operaciones, se definirá en conjunto con el chef un menú atractivo para los clientes, que sea saludable y balanceado. Una vez definido, se estandarizaron las recetas y se capacitará al personal de la cocina en su preparación para asegurar la calidad y el sabor del producto y que este sea reconocido como un sello de nuestra marca, sin importar la sede en la cual sean preparados.

Para ello como requisitos pre operativos se requiere de contratación de personal calificado (chef, auxiliares de cocina) y un proceso de capacitación en donde se inculcarán los valores y objetivos de nuestra empresa, así como los procesos a seguir en la preparación de los alimentos. Además, se requiere de la creación de la página web donde se encontrará información sobre nuestra empresa, la oferta de valor, nuestro menú, el origen de sus ingredientes y los canales de compra.

Por otra parte, se contratará con una empresa el alquiler de una cocina oculta con la dotación completa de una cocina industrial, la cual está conformada por estufa, parrilla, plancha, horno, molino, salamandra, congeladores y refrigeradores, mesas de preparación, entre otros. La infraestructura de la cocina oculta tiene zonas comunes de descanso y alimentación para los empleados. Además se debe adquirir mobiliario de oficina que consta de escritorios, sillas, computador, equipos de telecomunicaciones.

*Tabla 4. Equipo y gastos preoperatorios*

<b>Tipo de activo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>
<b>Equipo de oficina</b>	Computadores	4	\$2.000.000
	Sillas	8	\$100.000
	Pantallas	4	\$450.000
	Utensilios cocina	1	\$2.000.000
<b>Gastos preoperatorios</b>	Constitución empresa	1	\$2.000.000
	Investigación y desarrollo	1	\$2.000.000
	Desarrollo web	1	\$2.000.000
	Estudio de mercado	1	\$4.000.000
	Capacitación	1	\$2.000.000

En cuanto a los proveedores se encuentran 4 grupos principales:

1. El primero, es la empresa que va a alquilar las cocinas ocultas, con la dotación completa de las mismas. Estas empresas rentan estos espacios por horas, días, semanas o meses, de acuerdo a las necesidades del cliente. El alquiler será por meses, con pago anticipado del mismo, pero sin cláusula de permanencia. Acorde a las ofertas del mercado, el precio promedio de renta con todos los requisitos necesarios para el funcionamiento de la cocina está en promedio en \$14.000.000. Consideramos que esta es una gran opción, puesto que ahorramos en costos de compra y mantenimiento de equipos, además se nos garantiza el cumplimiento de todas las normas de salubridad y permisos de funcionamiento.
2. El segundo grupo, son los proveedores de alimentos, quienes deben certificar el origen de los alimentos como orgánicos, además con capacidad de surtir un volumen importante de los mismos de forma continua para evitar el desabastecimiento. Este proceso se

realizará a través de la convocatoria a diversas empresas para que presenten una oferta de productos y servicios y se escogerá la que cumpla con los requisitos propuestos y con la oferta con mejor relación calidad/ precio. Los pagos a la empresa seleccionada se realizarán en un plazo máximo de 30 días.

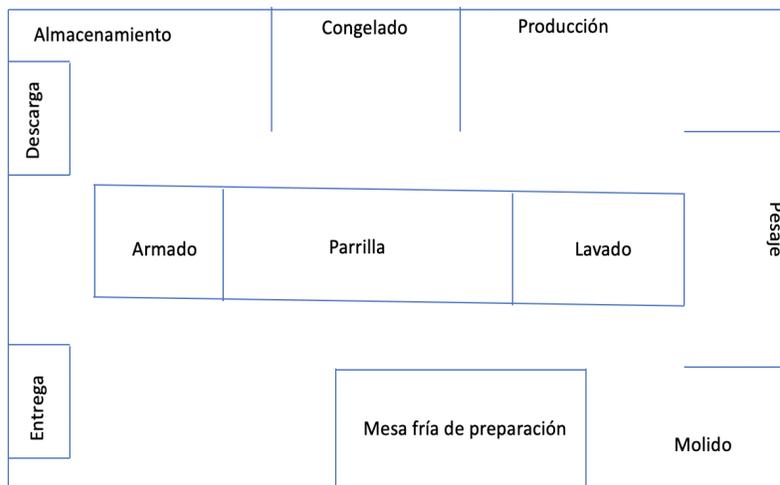
3. El tercer grupo, son los transportadores de los alimentos. En este caso, se propenderá porque la empresa proveedora se encargue de su transporte. En caso de que la empresa no tenga la capacidad de brindar el servicio de transporte, se contratará una empresa que brinde este servicio.
4. El cuarto grupo, son las empresas de aplicaciones de *delivery*, a través de las cuales se hará la oferta, venta de productos, recaudo de dinero y distribución. Dado que nuestra empresa es nueva en el mercado y se está introduciendo un nuevo concepto en alimentación saludable, se requiere un alto grado de visibilidad, por lo cual se decidió negociar con tres de las principales empresas de *delivery*: Rappi, Domicilios.com y iFood. Con estas se empresas se negociará el cobro de comisión del ticket de venta. Nuestra proyección es que este no supere el 8%.

### **2.3 Distribución de planta, oficinas y de equipos**

Como se mencionó anteriormente, el modelo de negocio se fundamenta en la entrega a domicilio, por tanto, no se va a contar con un restaurante de puertas abiertas y los alimentos se prepararán en cocinas ocultas, desde donde se coordinará todo el proceso de abastecimiento, producción y entrega de los alimentos.

Las cocinas ocultas contarán con 8 zonas:

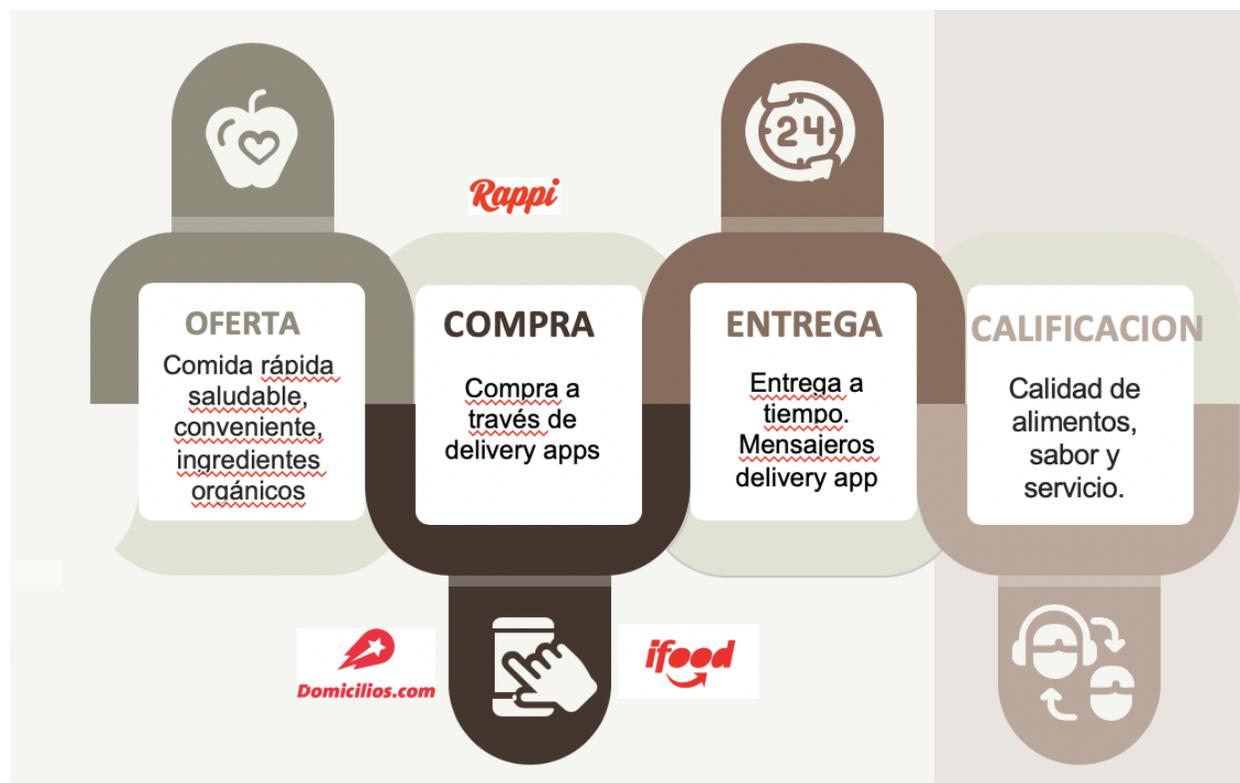
1. **Zona de recepción y control de mercancías:** Lugar donde se pesan los insumos o materia prima y se verifica la calidad de los mismos. Esta debe ser una zona diferente a la de almacenamiento.
2. **Zona de almacenamiento:** Este lugar está destinado para colocar toda la materia prima o insumos, y está separada de acuerdo al tipo de alimento con las condiciones de climatización determinada en cuarto seco, cuarto de refrigeración y cuarto de congelación
3. **Zona de preparación:**
  - Preliminares: Es dónde se realiza limpieza y alistamiento de las proteínas tales como la carne, el pollo, el pescado y las carnes frías.
  - Cocina fría: Se procesan y adecuan verduras, frutas y tubérculos, se preparan ensaladas, guarniciones y postres.
  - Tren de cocción: Es el centro de atracción de cualquier cocina y corresponde al área de preparación de alimentos.
4. **Zona de lavado:** es una de las más importantes por el tema de higiene,
5. **Zona de armado y empaquetado**
6. **Zona de entrega de pedidos**
7. **Area de espera de repartidores**
8. **Zona de descanso y vestidores**



*Figura 6. Plano general de cocina oculta.*

## 2.4 Producto mínimo viable y website

El modelo de negocio está basado en un sistema de delivery, a través del cual se realiza el proceso de oferta y venta, así como de recaudación y distribución de productos. El sistema de delivery será ofertado por las empresas de Rappi, iFood y Domicilios.com. Estos serán preparados en cocinas ocultas distribuidas de forma estratégica en la ciudad de Bogotá, cuyo radio de influencia es de aproximadamente de 6 km a la redonda.



*Figura 7. Producto mínimo viable.*

A través de una encuesta de validación con potenciales clientes (100), se les entregó un menú inicial, con la descripción general del producto, los ingredientes y acompañamientos. Se les pidió que escogieran los productos que definitivamente consumiría y cuáles no. Con esto, se definió el menú inicial.

Se desarrolló un prototipo de la página web donde se podrá encontrar información de la empresa y el menú ofertado, con enlaces directos a cualquiera de las aplicaciones para que el usuario haga sus compras de forma rápida y segura. La dirección de la página web es:

<https://javiandrem.wixsite.com/eatwell>



*Figura 8. Página web EATWELL.*

## Menú ofertado.

### Salmon Burguer



*Cada bocado, cada ingrediente quedará grabado en tu memoria y no querrás olvidarlos*

Nuestra deliciosa hamburguesa de salmón a la parrilla, acompañado de original salsa de yogurt griego...

### Salmon Burgers with Roasted Jalapeño Sauce



*Durante todo el día*

Nuestra más reciente creación se ha convertido en un clásico entre nuestros comensales. De día o de noche, siempre será un platillo ideal para despertar tus sentidos.

## Greek Turkey Burgers with Yogurt Sauce



*No dejes tus antojos atrás*

Dale rienda suelta a tus deseos y maximiza su sabor con su magnífica salsa de yogur y eneldo

## Lamb Burguers



*¿Algo diferente para hoy?*

Cansado de probar lo mismo siempre? No te desanimes y prueba esta deliciosa receta griega de hamburguesas de cordero. No olvides la tradicional tzatziki, una salsa a base de yogurt y pepino...

## Tenderloin burger



*Tradicional, pero mejor*

¿Te gustan las hamburguesas? Aquí tienes una alternativa con solomillo que te dejará con ganas de repetir. Pide diferentes combinaciones como setas, tocino o cebolla gratinada. Te invito a que descubras todas estas alternativas y experimentes para que puedas descubrir tu hamburguesa ideal

### Portobello Hamburger



*No eres amante de la carne?*

El portobello tiene un sabor delicioso y una textura carnosa que hacen de este hongo en particular, un ingrediente excelente para aquellos que buscan opciones vegetarianas o para reemplazar la carne con vegetales.

### Beet Burguer



*Para los vegetarianos no tradicionales*

Las hamburguesas vegetarianas usualmente están hechas a base de legumbres, nosotros vamos más allá y traemos esta maravillosa creación que la amaras, no solo por su colorido, sino por su sabor

### Quinoa Burger



*¿Deseas un superalimento?*

El alimento perfecto para tu almuerzo o cena, con altos niveles de proteína y fibra, libre de gluten. Con nuestra receta especial seguro que la adorarás.

### Turkey, Bacon and Lettuce Wrap



*Algo rápido para comer?*

¿Estás muy ocupado y tienes tiempo para almorzar? Este delicioso wrap de pavo, jamón y lechuga, acompañado de nuestra salsa especial, te hará olvidar por un momento ese duro día

## Beef, Lettuce and Tomato Wraps



*Antojado de algo más?*

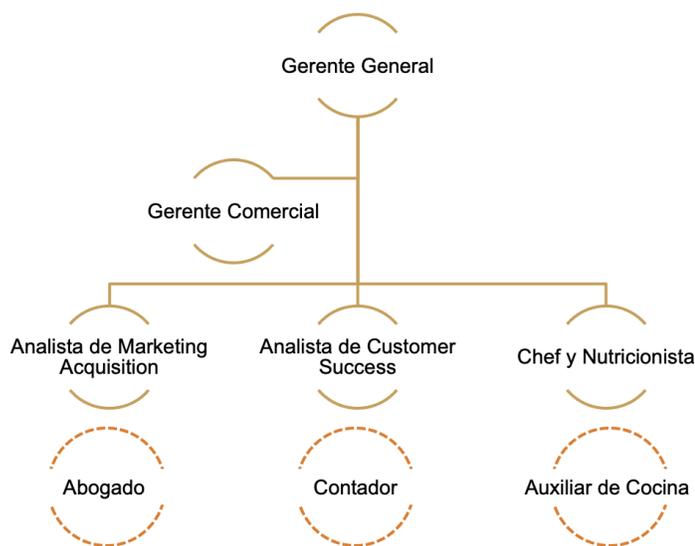
Sabemos que en la variedad está el placer, por eso tenemos este delicioso wrap de la mejor carne para ti

### 3 Análisis administrativo

#### 3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.

El perfil requerido del equipo empresarial es denominado intraemprendedor, que son aquellas personas que forman parte de una empresa y cuya función principal es la generación de ideas, propuestas e iniciativas concretas que contribuyan al crecimiento sostenido de la compañía, con la capacidad de ver reducido tanto el costo como el riesgo (Tabla 5).

#### 3.2 La estructura organizacional



*Figura 9. Organigrama general.*

#### 3.3 Socios clave

Los socios clave son:

- Daniela Parra: Mercadóloga con mas de 5 anos de experiencia en investigación de mercados y comportamiento del consumidor.
- Javier Mora: Medico experto y apasionado en medicina funcional y nutrición.

*Tabla 5. Perfiles y cargos del equipo empresarial*

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación de tiempo	Unidad	Remuneración	Fecha vinculación
		Formación	Experiencia General	Experiencia específica					
Gerente General	Desarrollar la estrategia de crecimiento del negocio y de hacerla rentable	Master	+10 años	+10 años	Nomina	Completo	1	\$4.500.000	Julio 2021
Gerente Comercial	Encargado de hacer y optimizar los acuerdos comerciales con los terceros (Cocinas ocultas y delivery apps).	Master	+10 años	+10 años	Nomina	Parcial	1	\$4.000.000	Julio 2021
Analista de Marketing Acquisition	Encontrar y adquirir clientes	Universitario	+5 años	+5 años	Nomina	Parcial	1	\$3.500.000	
Analista de Customer Success	Garantizar que las estrategias en cada punto de contacto con los consumidores se cumplan adecuadamente	Universitario	+5 años	+5 años	Nomina	Parcial	1	\$3.500.000	Julio 2021
Chef y Nutricionista	Encargado de hacer nuestras recetas ricas y saludables	Universitario	+5 años	+5 años	Nomina	Completo	1	\$3.000.000	Julio 2021
Contador	Llevar la la parte contable de la empresa	Universitario	+5 años	+5 años	Prestación de servicios	Parcial	1	\$1.000.000	Julio 2021
Abogado	Garantizar que todos los procesos y acuerdos con terceros se hagan conforme a la ley	Universitario	+5 años	+5 años	Prestación de servicios	Parcial	1	\$1.000.000	Julio 2021
Auxiliar de cocina	Cocinar	Tecnico	+2 años	+2 años	Nómina	Parcial	4	\$1.000.000	Septiembre 2021

## 4 Análisis legal, social y ambiental

### 4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

La ley exige unas licencias y permisos para que la empresa pueda entrar en funcionamiento., los cuales se detallan a continuación (12):

1. Documento privado de constitución o escritura pública
2. Registro Único Tributario
3. Registro mercantil en la Cámara de Comercio de Bogotá
4. Notificación sanitaria, permiso sanitario y registro sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados expedidos por el INVIMA (13).
5. Licencia del Cuerpo de Bomberos
6. Concepto sanitario expedido por la secretaria de salud de Bogotá.

EATWELL es una empresa dedicada a la preparación y venta de alimentos y se encuentra regulada por la Ley 09 de 1979 Código Sanitario Nacional y por la Resolución 2674 de 2013. Dichas normativa puede ser consultada en la página [saludambiental.saludcapital.gov.co](http://saludambiental.saludcapital.gov.co).

La documentación requerida (12) para el funcionamiento del establecimiento esta conformada por:

1. *Plan de Saneamiento*: programas de limpieza y desinfección, manejo de desechos sólidos y control integrado de plagas.
2. *Plan de Capacitación Continuo y Permanente*: metodología, duración, docentes, cronograma y temas.
3. *Certificación médica del personal que trabaja en el establecimiento*: debe constar la aptitud o no para manipular alimentos.

Además, el establecimiento (cocina oculta) y su personal debe cumplir con las siguientes condiciones (12):

*Buenas prácticas de manufactura*

- Pisos contruidos en material sanitario no poroso ni absorbente, de fácil lavado y desinfección.
- Paredes continuas y de tonos claros, con materiales resistentes, impermeables y no porosos.
- Techos diseñados de manera que eviten la acumulación de suciedad, la condensación y la formación de hongos.
- Recipientes con tapa para almacenamiento de residuos en suficiente cantidad.
- Suministro permanente de agua potable y conexión a alcantarillado.
- Equipos y utensilios: Las cocinas deben disponer de suficiente cantidad de equipos y utensilios, en buenas condiciones de mantenimiento, fabricados con materiales sanitarios que no contaminen los alimentos, que no sean porosos ni absorbentes, con acabado liso y sin grietas, defectos ni otras irregularidades.

### *Personal manipulador*

- Contar con certificación médica, en la cual conste la aptitud para manipular alimentos.
- Seguir el protocolo de higiene de manos según las normas.
- Ejecutar procedimientos de limpieza y desinfección según el plan de saneamiento (áreas, superficies, herramientas y equipos de trabajo).
- Utilizar uniforme completo de color claro.
- Debe tomar las medidas necesarias para que los alimentos no se contaminen.  
Ejemplos: no manipular dinero, no manipular alimentos sin uso de guantes, usar tapabocas de forma apropiada, aplicar permanentemente las buenas prácticas de manufactura (BPM).
- Cumplir con lo establecido en la Resolución 2674 de 2013.

### *Materias primas e insumos*

- Verificar el estado de todos los productos que ingresan al establecimiento.
- Lavado de alimentos con agua potable antes de su preparación.
- El almacenamiento de los productos debe realizarse según las condiciones de temperatura requeridas para su conservación (ambiente, refrigeración, congelación).
- Se debe garantizar la rotación de los productos.

## 4.2 Normatividad Técnica

### Sociedad

Dada la facilidad de creación, tramites legales y flexibilidad en pagos de capital y demás requisitos, se consideró la creación de una sociedad tipo SAS (Sociedad por Acciones Simplificada).

### Trámites de constitución

Los requisitos para la creación de la empresa son (14):

1. Nombre
2. Documento de identidad
3. Domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
4. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
5. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
6. El término de duración, si éste no fuere indefinido, si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
7. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
8. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

9. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Además los comerciantes están obligados a matricularse en el Registro Mercantil que llevan las Cámaras de Comercio, así como inscribir todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad (15). Para ello se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Verificar que no figure matriculada otra sociedad, establecimiento de comercio, entidad sin ánimo de lucro del sector solidario, a nivel nacional, con un nombre idéntico. Se puede verificar a través del sitio web [www.rues.org.co](http://www.rues.org.co).
2. Diligenciar formato de solicitud de inscripción
3. Diligenciar formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES) y firmarlo por el representante legal.
4. Diligenciar formulario RUT y adjuntar fotocopia del documento de identidad del representante legal.
5. Adjuntar documento de constitución.
6. Certificación para acreditar los requisitos de la Ley 1780 de 2016, en caso de cumplirlos.
7. Presentar estos documentos en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio o a través del servicio virtual de inscripción de actos y documentos y cancelar los derechos de inscripción
8. Diligenciar formato de solicitud de registro de libros de registro de socios o accionistas y libro de actas de junta de socios o asamblea, indicando el nombre de la sociedad, el destino de cada libro y el número de hojas firmado por el representante legal.

**Requisitos para el ejercicio de la actividad económica (16)**

1. Cumplir con las normas referentes al uso de suelo, destinación o finalidad para la que fue construida la edificación y su ubicación.
2. Mantener vigente la matrícula mercantil de la Cámara de Comercio donde se desarrolle la actividad. Esta debe ser renovada anualmente dentro del término legal.
3. Comunicación de la apertura del establecimiento al comandante de estación o subestación del lugar donde funciona el mismo.

**Requisitos a cumplir durante la ejecución de la actividad económica**

1. Las normas referentes a los niveles de intensidad auditiva.
2. Los horarios establecidos para la actividad económica desarrollada.
3. Las condiciones de seguridad, sanitarias y ambientales.
4. El objeto registrado en la matrícula mercantil es el que se debe desarrollar.

**Impuestos o compromisos con el estado (17).**

Algunos de los impuestos que se está obligado a pagar durante el ejercicio de las actividades mercantiles son:

1. Impuesto sobre la renta y complementarios.
2. Impuesto de valor agregado IVA.
3. Retención en la fuente.
4. Impuesto de industria y comercio.
5. Gravámenes a movimientos financieros.

### 4.3 Normatividad Tributaria

Dado que las cocinas ocultas no aparecen definidas claramente en la normatividad tributaria, se tomará en cuenta los artículos del Estatuto Tributario Nacional aplicados a los restaurantes que pueden ser consultados en <https://estatuto.co/>.

*Art. 512-8. Definición de restaurantes.*

Para los efectos del numeral tercero del artículo 512-1 de este Estatuto, se entiende por restaurantes, aquellos establecimientos cuyo objeto es el servicio de suministro de comidas y bebidas destinadas al consumo como desayuno, almuerzo o cena, y el de platos fríos y calientes para refrigerio rápido, sin tener en cuenta la hora en que se preste el servicio, independientemente de la denominación que se le dé al establecimiento.

También se considera que presta el servicio de restaurante el establecimiento que en forma exclusiva se dedica al expendio de aquellas comidas propias de cafeterías, heladerías, fruterías, pastelerías y panaderías y los establecimientos, que adicionalmente a otras actividades comerciales presten el servicio de expendio de comidas según lo descrito en el presente inciso.

*Art. 512-9. Base gravable y tarifa en el servicio de restaurantes.*

La base gravable en el servicio prestado por los restaurantes está conformada por el precio total de consumo, incluidas las bebidas acompañantes de todo tipo y demás valores adicionales.

En ningún caso la propina, por ser voluntaria, hará parte de la base del impuesto nacional al consumo. Tampoco harán parte de la base gravable los alimentos excluidos del impuesto sobre las ventas que se vendan sin transformaciones o preparaciones

adicionales. La tarifa aplicable al servicio es del ocho por ciento (8%) sobre todo consumo.

El impuesto debe discriminarse en la cuenta de cobro, tiquete de registradora, factura o documento equivalente y deberá calcularse previamente e incluirse en la lista de precios al público, sin perjuicio de lo señalado en el artículo 618 de este Estatuto.

#### **4.4 Normatividad Laboral**

Desde el punto de vista laboral, deben cumplirse con las normas relacionadas en el código sustantivo del trabajo y la Ley 100 de 1993 respecto a la afiliación a un plan básico de salud, pensión, además de ARL y caja de compensación familiar. Dada la situación de salud pública vivida actualmente, se debe implementar los protocolos de bioseguridad indicados por el Ministerio de Salud en la Resolución 1050 del 2020.

## 5 Análisis económico

### 5.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Como se ha mencionado, las inversiones en activos fijos están enfocadas únicamente en la dotación de equipos de oficina y telecomunicaciones, además en utensilios de cocina que no están incluidos en el precio de renta y dotación de la cocina industrial. Esta inversión asciende a un valor de \$14.200.000. (Tabla 6)

*Tabla 6. Presupuesto de inversiones*

Activos fijos	Valor unitario	Valor total
Computadores (4)	\$2.000.000	\$8.000.000
Sillas (8)	\$100.000	\$800.000
Pantallas (4)	\$450.000	\$1.800.000
Utensilios cocina (1)	\$2.000.000	\$2.000.000
<b>Total</b>		<b>\$14.200.000</b>

Además, se debe tener en cuenta los gastos preoperativos, en los cuales se incluye los gastos de constitución de la empresa, investigación y desarrollo de los productos y de mercado, así como el desarrollo de la página web, cuyo costo es de \$12.000.000. (Tabla 7). El resto de la inversión inicial tendrá el objetivo de suplir los gastos de operación, de administración y ventas y los costos asociados con la nómina y producción.. Esta inversión es requerida para mantener un flujo de caja positivo y poder cumplir con las obligaciones financieras, y se espera que los ingresos por las ventas de los productos se incrementen progresivamente para suplir estas necesidades. Teniendo en cuenta la proyección inicial de ventas, gastos y costos, se consideró hacer una inversión inicial de \$100.000.000. (Tabla 7)

*Tabla 7. Gastos estimados: preoperativos, de operación, de administración y ventas.*

<b>Gastos preoperativos</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>
Gastos de Constitución	8.000.000				
Investigacion y desarrollo	2.000.000				
Desarrollo web	2.000.000				
Total gastos preoperativos	<b>12.000.000</b>				
<b>Total inversión</b>	<b>26.200.000</b>				

<b>Gastos De Operacion</b>	<b>MES</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>
Arriendo Cocinas	14.000.000	56.000.000	173.040.000	178.231.200	183.578.136
Servicios Públicos	3.000.000	12.000.000	37.080.000	38.192.400	39.338.172
Aseo	450.000	1.800.000	5.562.000	5.728.860	5.900.726
Seguro contra todo riesgo	450.000	1.800.000	5.562.000	5.728.860	5.900.726
Camara y Comercio	120.000	480.000	1.483.200	1.527.696	1.573.527
Bomberos		55.300	56.959	58.668	60.428
Impuestos Locales	0	1.466.692	5.496.488	7.076.728	9.111.288
Gastos de Mantenimiento		1.932.400	7.241.750	9.323.753	12.004.332
Registro Mercantil	0	36.000	36.000	36.000	36.000
Depreciación Equipos	0	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000
Amortización	0	0	0	0	0
<b>Total gastos de operación</b>		<b>76.810.392</b>	<b>236.798.397</b>	<b>247.144.165</b>	<b>258.743.334</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		<b>73.375.300</b>	<b>224.024.159</b>	<b>230.707.684</b>	<b>237.591.714</b>
<b>Gastos de operación variables</b>		<b>3.435.092</b>	<b>12.774.238</b>	<b>16.436.481</b>	<b>21.151.620</b>
<b>Gastos De Administracion Y Ventas</b>	<b>MES</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>
Gastos de Publicidad		3.864.800	14.483.500	18.647.506	24.008.663
Comision delivery apps		30.918.400	115.867.996	149.180.045	192.069.308
Gastos de Capacitación		154.592	7.241.750	9.323.753	12.004.332
Asesoría Contable	1.000.000	4.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724
Asesoría Abogado	500.000	2.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362
Gastos Transporte	1.000.000	4.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724
Gastos Papelería	1.000.000	4.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724
Depreciación Muebles y Enseres		2.666.667	2.666.667	2.666.667	0
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>51.604.459</b>	<b>183.519.912</b>	<b>224.375.770</b>	<b>273.976.837</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>16.666.667</b>	<b>45.926.667</b>	<b>47.224.467</b>	<b>45.894.534</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>34.937.792</b>	<b>137.593.245</b>	<b>177.151.303</b>	<b>228.082.303</b>

## 5.2 Los ingresos, costos y gastos

Teniendo en cuenta varios ejercicios de validación, el mercado potencial y objetivo, la penetrancia de nuestros productos va a depender mucho del grado de mercadeo y expectativa generada en los potenciales clientes, además de la visibilidad generada en las aplicaciones de “*delivery*”. Por tanto, en principio la expectativa de ventas durante los primeros meses de funcionamiento será baja y por ende también los ingresos. Se espera un crecimiento del 20% al finalizar el año 2022 y del 25% al finalizar el 2023. Sin embargo, una vez se salga al mercado, con un producto maduro y consolidado, se espera crecer un 40% al finalizar el 2024 con un total de ventas de \$3.028.696.947 (Tablas 8 y 9).

*Tabla 8. Volumen estimado de ventas.*

Año	2021	2022	2023	2024
Volumen Estimado de Ventas	14911	54336	67920	95988
Hamburguesa de salmon	2616	9327	11659	16332
Hamburguesa de solomillo	3922	14364	17955	25137
Hamburguesa griega de pavo	1439	5368	6585	9219
Hamburguesa de atún	1308	4787	5984	8377
Hamburguesa de cordero	1962	7182	8978	12569
Hamburguesa portobello	916	3352	4190	5866
Hamburguesa de remolacha	916	3352	4190	5866
Wrap de pavo, pollo y tocino	916	3352	4190	5866
Wrap de ternera, lechuga y tomate	916	3352	4190	5866

*Tabla 9. Ingresos de ventas estimadas*

Año	2021	2022	2023	2024
Hamburguesa de salmon	91.560.000	336.238.350	432.906.876	624.251.715
Hamburguesa de solomillo	117.660.000	443.847.600	571.453.785	824.036.358
Hamburguesa griega de pavo	43.170.000	162.781.200	209.580.795	302.215.506
Hamburguesa atun	39.240.000	147.918.300	190.444.811	274.621.418
Hamburguesa de cordero	49.050.000	184.936.500	238.105.744	343.348.482
Hamburguesa portobello	22.900.000	86.314.000	111.129.275	160.248.415
Hamburguesa de remolacha	22.900.000	86.314.000	111.129.275	160.248.415
Wrap de pavo, pollo y tocino	22.900.000	86.314.000	111.129.275	160.248.415
Wrap de ternera, lechuga y tomate	25.648.000	96.671.680	124.464.788	179.478.224
Valor total de ventas	435.028.000	1.631.335.630	2.100.344.624	3.028.696.947
IVA o Impuesto al Consumo	34.802.240	130.506.850	168.027.570	242.295.756
Anticipo Retefuente	26.101.680	97.880.138	126.020.677	181.721.817
Total ventas con IVA	469.830.240	1.761.842.480	2.268.372.194	3.270.992.703
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	435.028.000	1.631.335.630	2.100.344.624	3.028.696.947
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	443.728.560	1.663.962.343	2.142.351.516	3.089.270.886
Recuperación de Cartera	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	443.728.560	1.663.962.343	2.142.351.516	3.089.270.886
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0

Durante el primer año de operación, en relación con los ingresos netos, los costos fijos, operativos, administrativos y de nómina son relativamente altos, sin embargo, en la medida que las ventas se incrementan, los procesos de producción son más eficientes y al aprovechar aún más la capacidad operativa instalada, estos costos van a disminuir de forma progresiva. Por otra parte, como es esperable, la relación de los costos variables respecto a los ingresos netos, va a ser constante, puesto que estos dependen principalmente de la adquisición de materias primas para la elaboración de los productos finales.

*Tabla 10. Gastos preoperatorios*

<b>Gastos preoperatorios (diferidos)</b>	<b>AÑO 0</b>
Gastos de Constitución	8.000.000
Investigación y desarrollo	2.000.000
Desarrollo web	2.000.000
Adecuación oficina/local	0
Arrendamiento	0
<b>Total gastos preoperatorios</b>	<b>12.000.000</b>
<b>Total inversión</b>	<b>28.600.000</b>

*Tabla 11. Gastos de operación y de administración y ventas.*

<b>Gastos De Operación</b>	<b>MES</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>
Arriendo Cocinas	14.000.000	56.000.000	173.040.000	178.231.200	183.578.136
Servicios Públicos	3.000.000	12.000.000	37.080.000	38.192.400	39.338.172
Aseo	450.000	1.800.000	5.562.000	5.728.860	5.900.726
Seguro contra todo riesgo	450.000	1.800.000	5.562.000	5.728.860	5.900.726
Camara y Comercio	120.000	480.000	1.483.200	1.527.696	1.573.527
Bomberos		55.300	56.959	58.668	60.428
Impuestos Locales	0	1.650.931	6.190.919	7.970.808	11.493.905
Gastos de Mantenimiento		2.175.140	8.156.678	10.501.723	15.143.485
Registro Mercantil	0	36.000	36.000	36.000	36.000
Depreciación Equipos	0	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000
Amortización	0	0	0	0	0
<b>Total gastos de operación</b>		<b>77.717.371</b>	<b>238.887.756</b>	<b>249.696.215</b>	<b>264.745.104</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		<b>73.855.300</b>	<b>224.504.159</b>	<b>231.187.684</b>	<b>238.071.714</b>
<b>Gastos de operación variables</b>		<b>3.862.071</b>	<b>14.383.597</b>	<b>18.508.531</b>	<b>26.673.390</b>
<b>Gastos De Administración Y Ventas</b>	<b>MES</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>
Gastos de Publicidad		4.350.280	16.313.356	21.003.446	30.286.969
Comision delivery apps		34.802.240	130.506.850	168.027.570	242.295.756
Gastos de Capacitación		174.011	8.156.678	10.501.723	15.143.485
Asesoría Contable	1.000.000	4.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724
Asesoría Abogado	500.000	2.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362
Gastos Transporte	1.000.000	4.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724
Gastos Papelería	1.000.000	4.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724
Depreciación Muebles y Enseres		2.666.667	2.666.667	2.666.667	0
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>55.993.198</b>	<b>200.903.552</b>	<b>246.757.206</b>	<b>333.620.744</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>16.666.667</b>	<b>45.926.667</b>	<b>47.224.467</b>	<b>45.894.534</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>39.326.531</b>	<b>154.976.885</b>	<b>199.532.739</b>	<b>287.726.210</b>

*Tabla 12. Presupuesto de nómina.*

<b>Cargos Y Conceptos</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>
<b>Total salarios mensuales</b>	<b>22.500.000</b>	<b>23.400.000</b>	<b>24.336.000</b>	<b>25.309.440</b>
Total Auxilios de transporte	2.129.080	2.214.243	2.302.813	2.394.925
Total salarios anuales	112.500.000	280.800.000	292.032.000	303.713.280
Total prestaciones sociales	25.027.349	61.791.443	64.263.101	66.833.625
Total aportes parafiscales	4.500.000	11.232.000	11.681.280	12.148.531
Total seguridad social	23.649.750	59.029.776	61.390.967	63.846.606
Total carga prestacional	53.177.099	132.053.219	137.335.348	142.828.762
Total costo de la nómina	167.806.179	415.067.462	431.670.161	448.936.967
Prima Junio	0	11.700.000	12.168.000	12.654.720
Prima Diciembre	5.583.333	11.700.000	12.168.000	12.654.720
Vacaciones diciembre	4.687.500	11.700.000	12.168.000	12.654.720
Cesantías Febrero	9.375.000	23.400.000	24.336.000	25.309.440
Interes cesantías febrero	1.125.000	2.808.000	2.920.320	3.037.133
Pagos otros meses	147.035.346	353.759.462	367.909.841	382.626.234
Pago fijo mensual	29.407.069	29.479.955	30.659.153	31.885.520

## **6 Análisis financiero**

### **6.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja**

Con una inversión inicial de \$100.000.000 se capitaliza la empresa, con lo cual se suplen los gastos preoperativos y brinda flujo de caja para el inicio de operaciones, pago de nómina y a proveedores, así como gastos administrativos y operativos. Para el 2021 se proyectan unas ventas netas de \$386.480.000; sin embargo, los costos variables, nomina, gastos de operación, de administración y preoperatorios excederán los ingresos, con cierre del año en un balance negativo, sin obtener aún utilidades en estos primeros 4 meses de operación, algo que es esperable dado al poco tiempo de operación. En este punto, y para evitar entrar en insolvencia se hace necesario una nueva capitalización de la empresa, a través el aporte directo de los socios de \$50.000.000, que sumado a los ingresos proyectados permitirá mantener un flujo de caja positivo. Al finalizar el segundo año, será posible alcanzar el punto de equilibrio, lo que le daría estabilidad financiera a la empresa y continuar con el crecimiento proyectado para el 3er y 4o año.

*Tabla 13. Flujo de caja año 2021.*

*Los meses de enero a julio no muestra flujo de caja puesto que la empresa empieza a operar en agosto.*

ITEM	Año 0	AÑO 2.021												Total 2.021
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	0	71.400.000	71.400.000	71.400.000	71.400.000	71.400.000	71.400.000	71.400.000	71.400.000	41.992.931	46.780.914	52.874.019	61.690.796	<b>71.400.000</b>
Ingresos Netos		0	0	0	0	0	0	0	0	105.492.480	107.575.320	111.922.560	118.738.200	<b>443.728.560</b>
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		<b>71.400.000</b>	<b>147.485.411</b>	<b>154.356.234</b>	<b>164.796.579</b>	<b>180.428.996</b>	<b>515.128.560</b>							
Inversiones en activos	16.600.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Egresos materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39.379.185	40.156.903	41.780.471	44.323.475	<b>165.640.034</b>
Egresos nómina		0	0	0	0	0	0	0	0	29.407.069	29.407.069	29.407.069	39.677.902	<b>157.306.179</b>
Gastos operación		0	0	0	0	0	0	0	0	18.586.610	18.586.610	18.586.610	18.586.610	<b>74.346.440</b>
Gastos de administración y ventas		0	0	0	0	0	0	0	0	13.331.633	13.331.633	13.331.633	13.331.633	<b>53.326.531</b>
Gastos preoperativos diferidos	12.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Egresos iva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Egresos reterfuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Gastos financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Egresos pagos de Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Egresos impuesto renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>28.600.000</b>	<b>0</b>	<b>29.407.069</b>	<b>100.704.497</b>	<b>101.482.215</b>	<b>103.105.783</b>	<b>115.919.620</b>							
<b>Neto Disponible</b>	<b>-28.600.000</b>	<b>71.400.000</b>	<b>41.992.931</b>	<b>46.780.914</b>	<b>52.874.019</b>	<b>61.690.796</b>	<b>64.509.376</b>							
<b>Aporte Socios</b>	<b>100.000.000</b>													<b>0</b>
<b>Prestamo</b>	<b>0</b>													<b>0</b>
<b>Distribucion De Excedentes</b>														<b>0</b>
<b>Caja Final</b>	<b>71.400.000</b>	<b>71.400.000</b>	<b>71.400.000</b>	<b>71.400.000</b>	<b>71.400.000</b>	<b>71.400.000</b>	<b>71.400.000</b>	<b>71.400.000</b>	<b>71.400.000</b>	<b>41.992.931</b>	<b>46.780.914</b>	<b>52.874.019</b>	<b>61.690.796</b>	<b>64.509.376</b>

Tabla 14. Flujo de caja año 2022.

ITEM	AÑO 2.022												Total 2.022
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	64.509.376	92.323.056	95.684.813	111.585.070	129.060.975	108.824.191	117.813.462	140.114.883	164.138.078	147.538.329	175.063.394	204.407.706	<b>64.509.376</b>
Ingresos Netos	124.669.449	127.049.058	129.449.679	131.950.107	134.413.764	137.053.922	139.612.133	142.346.845	145.076.303	147.900.316	150.792.618	153.648.149	<b>1.663.962.343</b>
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>189.178.825</b>	<b>219.372.114</b>	<b>225.134.492</b>	<b>243.535.177</b>	<b>263.474.739</b>	<b>245.878.113</b>	<b>257.425.594</b>	<b>282.461.728</b>	<b>309.214.382</b>	<b>295.438.646</b>	<b>325.856.012</b>	<b>358.055.855</b>	<b>1.728.471.718</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Egresos materia prima o insumos	46.530.690	47.413.605	48.301.656	49.226.437	50.141.368	51.116.886	52.062.945	53.075.885	54.083.222	55.127.486	56.200.541	57.255.345	<b>620.536.067</b>
Egresos nómina	30.604.955	38.854.955	29.479.955	29.479.955	29.479.955	41.179.955	29.479.955	29.479.955	29.479.955	29.479.955	29.479.955	52.879.955	<b>399.359.462</b>
Egresos gastos de operación	19.248.070	19.248.070	19.248.070	19.248.070	19.248.070	19.248.070	19.248.070	19.248.070	19.248.070	19.248.070	19.248.070	19.248.070	<b>230.976.837</b>
Gastos de administración y ventas	16.519.740	16.519.740	16.519.740	16.519.740	16.519.740	16.519.740	16.519.740	16.519.740	16.519.740	16.519.740	16.519.740	16.519.740	<b>198.236.885</b>
Gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Egresos iva	33.952.313	0	0	0	39.261.414	0	0	0	42.345.064	0	0	0	<b>115.558.792</b>
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Egresos gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Egresos pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Egresos impuestos locales	0	1.650.931	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>1.650.931</b>
Egresos impuesto renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>146.855.768</b>	<b>123.687.301</b>	<b>113.549.422</b>	<b>114.474.202</b>	<b>154.650.548</b>	<b>128.064.652</b>	<b>117.310.711</b>	<b>118.323.650</b>	<b>161.676.052</b>	<b>120.375.251</b>	<b>121.448.306</b>	<b>145.903.111</b>	<b>1.566.318.974</b>
<b>Neto Disponible</b>	<b>42.323.056</b>	<b>95.684.813</b>	<b>111.585.070</b>	<b>129.060.975</b>	<b>108.824.191</b>	<b>117.813.462</b>	<b>140.114.883</b>	<b>164.138.078</b>	<b>147.538.329</b>	<b>175.063.394</b>	<b>204.407.706</b>	<b>212.152.744</b>	<b>162.152.744</b>
<b>Aporte Socios</b>	<b>50000000</b>												<b>50.000.000</b>
<b>Prestamo</b>		<b>0</b>											
<b>Distribucion De Excedentes</b>	<b>0</b>												<b>0</b>
<b>Caja Final</b>	<b>92.323.056</b>	<b>95.684.813</b>	<b>111.585.070</b>	<b>129.060.975</b>	<b>108.824.191</b>	<b>117.813.462</b>	<b>140.114.883</b>	<b>164.138.078</b>	<b>147.538.329</b>	<b>175.063.394</b>	<b>204.407.706</b>	<b>212.152.744</b>	<b>212.152.744</b>

*Tabla 15. Flujo de caja anualizado años 2021 al 2024.*

ITEM	Año 0	Total 2.021	Total 2.022	Total 2.023	Total 2.024
Caja Inicial	0	71.400.000	64.509.376	212.152.744	479.664.824
Ingresos Netos		443.728.560	1.663.962.343	2.142.351.516	3.089.270.886
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		<b>515.128.560</b>	<b>1.728.471.718</b>	<b>2.354.504.260</b>	<b>3.568.935.710</b>
Inversiones en activos	16.600.000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	165.640.034	620.536.067	798.940.186	1.152.071.749
Egresos por nómina		157.306.179	399.359.462	430.621.841	447.846.714
Egresos por gastos de operación		74.346.440	230.976.837	240.005.407	251.531.199
Egresos por gastos de administración y ventas		53.326.531	198.236.885	244.090.539	333.620.744
Egresos por gastos preoperativos diferidos	12.000.000	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	115.558.792	154.990.545	212.222.225
Egresos retefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	1.650.931	6.190.919	7.970.808
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>28.600.000</b>	<b>450.619.184</b>	<b>1.566.318.974</b>	<b>1.874.839.437</b>	<b>2.405.263.439</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>-28.600.000</b>	<b>64.509.376</b>	<b>162.152.744</b>	<b>479.664.824</b>	<b>1.163.672.271</b>
Aporte de Socios	100.000.000	0	50.000.000	0	0
Prestamo	0	0	0		
Distribucion de Excedentes		0	0	0	0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>71.400.000</b>	<b>64.509.376</b>	<b>212.152.744</b>	<b>479.664.824</b>	<b>1.163.672.271</b>

Por otra parte, al revisar el balance general de estos cuatro años de operación se encuentra un incremento progresivo en los activos corrientes, como resultado del aumento de las ventas según las proyecciones del mercado, pero con una caída importante de los activos fijos, como resultado de la depreciación de los mismos. Por otra parte, los pasivos también tienen un incremento progresivo a expensas de los impuestos a pagar y la carga prestacional, lo primero como una resultante del aumento de los ingresos por ventas y los segundo, dentro de lo esperado según la ley (tabla 16).

Al analizar el estado de resultados, este es concordante con lo reportado en el balance general, con unos ingresos por ventas que se incrementan de forma progresiva acorde a las proyecciones. Los gastos y costos en el primer año (2021) son bastante altos, superando los ingresos, dejando pérdidas; sin embargo, hay que tener en cuenta que durante este año la empresa operó 4 meses, además es la fase de inicio donde las ventas son bajas y los gastos de nómina y administrativos son altos, dados los procesos poco eficientes, puesto que es una etapa de aprendizaje y ajuste de los mismos. Sin embargo, al finalizar el segundo año (2022), se ha superado gran parte de esa etapa de aprendizaje, los procesos son mucho más eficientes y se espera un incremento en las ventas, lo que hace que los costos y gastos, si bien presentan un incremento considerable, sean suplidos por los ingresos por ventas, generando utilidades positivas al finalizar el periodo. Esta tendencia de crecimiento se mantiene durante el tercer y cuarto años, haciendo que la empresa sea confiable financieramente (tabla 17).

*Tabla 16. Balance general.*

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Caja y Bancos	71.400.000	64.509.376	212.152.744	479.664.824	1.163.672.271
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	26.101.680	123.981.818	202.263.237	270.768.634
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>71.400.000</b>	<b>90.611.056</b>	<b>336.134.562</b>	<b>681.928.061</b>	<b>1.434.440.905</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Activos depreciables	16.600.000	16.600.000	16.600.000	16.600.000	16.600.000
Depreciación acumulada	0	4.386.667	8.773.333	13.160.000	14.880.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	12.000.000	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>28.600.000</b>	<b>12.213.333</b>	<b>7.826.667</b>	<b>3.440.000</b>	<b>1.720.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>100.000.000</b>	<b>102.824.389</b>	<b>343.961.228</b>	<b>685.368.061</b>	<b>1.436.160.905</b>
<b>Pasivo + Patrimonio</b>					
<b>Pasivo</b>					
Carga Prestacional por Pagar	0	10.500.000	26.208.000	27.256.320	28.346.573
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	47.739.258	113.216.420	250.573.494
Impuestos locales por pagar	0	1.650.931	6.190.919	7.970.808	11.493.905
Iva por pagar	0	33.952.313	45.710.305	54.640.120	78.791.053
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>0</b>	<b>46.103.244</b>	<b>125.848.482</b>	<b>203.083.668</b>	<b>369.205.025</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	100.000.000	100.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-43.278.855	68.112.747	332.284.393
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-43.278.855	111.391.602	264.171.647	584.671.487
Reserva Legal	0	0	0	0	0
<b>Total Patrimonio</b>	<b>100.000.000</b>	<b>56.721.145</b>	<b>218.112.747</b>	<b>482.284.393</b>	<b>1.066.955.880</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>100.000.000</b>	<b>102.824.389</b>	<b>343.961.228</b>	<b>685.368.061</b>	<b>1.436.160.905</b>
Prueba de balance	0	0	0	0	0

*Tabla 17. Estado de resultados*

ITEM	2.021	2.022	2.023	2.024
Ventas netas	435.028.000	1.631.335.630	2.100.344.624	3.028.696.947
Costos variables	164.790.107	617.346.000	794.832.976	1.146.149.151
Costo nomina	167.806.179	415.067.462	431.670.161	448.936.967
Gastos de Operación	77.717.371	238.887.756	249.696.215	264.745.104
Gastos de Administración y Ventas	55.993.198	200.903.552	246.757.206	333.620.744
Gastos preoperativos	12.000.000	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>	<b>-43.278.855</b>	<b>159.130.860</b>	<b>377.388.067</b>	<b>835.244.981</b>
Impuesto de Renta	0	47.739.258	113.216.420	250.573.494
<b>Utilidad neta</b>	<b>-43.278.855</b>	<b>111.391.602</b>	<b>264.171.647</b>	<b>584.671.487</b>
Reserva legal	0	0	0	0
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>-43.278.855</b>	<b>111.391.602</b>	<b>264.171.647</b>	<b>584.671.487</b>

## 6.2 Evaluación de proyecto

Dadas las proyecciones de crecimiento, el nivel de ventas esperado es bastante alto, como resultado de una estrategia de mercadeo agresiva, en la que se evalúa cada punto de la interacción con el consumidor y obtener los insights necesarios para mejorar la aceptación y difusión del producto.

Acorde al estudio de mercado realizado y la aceptación esperada de los productos, se realizó una proyección optimista, con un incremento del 20 y 25% durante los 2.4 primeros años de ventas, con un incremento acelerado (40%) durante el cuarto año, con lo cual esperamos un retorno de la inversión a 2.4 años, con una TIR<sup>3</sup> de de 82,5% (tabla 18). Estas proyecciones que no varían de forma importante al hacer una proyección conservadora, manteniendo un crecimiento del 25% al finalizar el 4o año (periodo de pago descontado 2,46 y TIR 70,2% - tabla 19). Si bien, los valores del TIR son altos en los dos escenarios y siendo aun mas pesimistas con un crecimiento de solo el 10 %, este estaria alrededor del 40%, lo que demuestra todo el

<sup>3</sup> TIR: Tasa interna de retorno

potencial de crecimiento de esta empresa y que refleja el concepto disruptivo que se propone y que si lo llevamos a nuestro contexto actual con la reciente aprobación de la “ley de comida chatarra”, el concepto de comidas rapidas saludables y la oferta de valor hacen que esta empresa sea viable desde el punto de vista financiero y con un alto punto de responsabilidad social.

**Tabla 18. Proyección optimista - Flujo de caja**

	<b>Año 0</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-43.278.855	111.391.602	264.171.647	584.671.487
Total Depreciación	0	8.773.333	8.773.333	8.773.333	3.440.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-34.505.522</b>	<b>120.164.935</b>	<b>272.944.980</b>	<b>588.111.487</b>
1. Flujo de fondos neto del periodo		-34.505.522	120.164.935	272.944.980	588.111.487
Inversiones de socios	100.000.000	0	50.000.000	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100.000.000	0	50.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100.000.000	-34.505.522	70.164.935	272.944.980	588.111.487
<b>Balance de proyecto</b>	-100.000.000	-150.505.522	-104.421.470	151.816.075	764.218.133
<b>Periodo de pago descontado</b>	<b>2,41</b>				
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>82,54%</b>				
<b>Valor presente neto</b>	<b>422.070.872</b>				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	<b>16,00%</b>				

**Tabla 19. Proyección conservadora – Flujo de caja**

	<b>Año 0</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-43.278.855	111.391.602	233.721.468	390.216.647
Total Depreciación	0	8.773.333	8.773.333	8.773.333	3.440.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-34.505.522</b>	<b>120.164.935</b>	<b>242.494.801</b>	<b>393.656.647</b>
1. Flujo de fondos neto del periodo		-34.505.522	120.164.935	242.494.801	393.656.647
Inversiones de socios	100.000.000	0	50.000.000	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100.000.000	0	50.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100.000.000	-34.505.522	70.164.935	242.494.801	393.656.647
<b>Balance de proyecto</b>	-100.000.000	-150.505.522	-104.421.470	121.365.896	534.441.086
<b>Periodo de pago descontado</b>	<b>2,46</b>				
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>70,22%</b>				
<b>Valor presente neto</b>	<b>295.167.054</b>				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	<b>16,00%</b>				

## 6.3 Riesgos

### 6.3.1 Riesgos de mercado:

EATWELL podría convertirse en un competidor directo de los restaurantes de comidas rápidas tradicionales, incluyendo las grandes cadenas como El Corral y McDonalds, lo que podría dificultar la penetración del mercado, puesto que estas empresas ya se encuentran consolidadas y sus productos son de muy fácil adquisición al estar disponibles no solo online, sino en puntos físicos. Por tanto, para evitar la pérdida de potenciales clientes, es necesario una estrategia de mercadeo agresiva, que no solo muestre la oferta de valor respecto al valor nutricional de los alimentos ofertados, sino, que también tiene un gran sabor y es de muy fácil adquisición. Además, teniendo en cuenta la reciente aprobación de la “ley de comida chatarra”

en el Congreso de la República, EATWELL tendría un gran punto de partida que respaldaría aún mas su concepto de comidas rápidas saludables.

Por otra parte, la oferta de nuestros productos pueden ser fácilmente copiados por las grandes cadenas de comidas rápidas, por tanto es muy importante asegurar un posicionamiento respecto a la calidad de los productos y la oferta de un sabor único e irrepetible, por lo cual, es muy importante estandarizar las recetas y el proceso de preparación, evitando fuga de información hacia la competencia.

### **6.3.2 Riesgos operativos:**

Existen riesgos importantes durante todo el proceso operativo y de producción, puesto que dependemos en gran medida de los proveedores de alimentos, de la garantía que estos sea de calidad, los costos asociados a su producción y la temporada de algunos de estos alimentos, lo que puede hacer variar el precio durante el tiempo y puede incrementar el costo de producción, disminuyendo el margen de cada producto, poniendo en riesgo el flujo de caja y la operatividad de la empresa. Para ello es necesario realizar convenios estratégicos con los proveedores y cadenas productivas, asegurando la disponibilidad de los productos durante la mayor parte del año. En caso de que algunos se agoten por la temporada, se debe realizar recetas alternativas reemplazando los ingredientes agotados, pero conservando la calidad y el sabor de los productos finales.

### **6.3.3 Riesgos financieros**

Existe un riesgo de que los estimativos de las ventas esperadas sean aun mas bajos de los proyectados, con valores ultra conservadores, que no permitan mantener un ingreso óptimo y por tanto un flujo de caja positivo, que permita el pago de las obligaciones con proveedores y empleados, lo que haría necesario acudir a prestamos o nuevas inversiones por parte de los socios, poniendo en riesgo a estabilidad financiera de la empresa y no obtener el retorno esperado de la inversión. Por tanto, se debe hacer un seguimiento estricto a toda la cadena de producción, evaluar frecuentemente los gastos y costos para que estos sean altamente eficientes, disminuyendo las perdidas de materia prima y manteniendo al mínimo el tiempo muerto por parte de los operadores redistribuyendo sus horarios según las horas de mayor demanda. Además, es necesario hacer una inversión importante en publicidad y mercadeo, manteniendo una proyección conservadora de ventas e ingresos, manteniendo un control estricto de los gastos de nomina y operativos, con el fin de optimizar el proceso productivo.

## 7 Road Map del Negocio

El periodo de arranque del proyecto es de 3 meses (mayo- julio), durante el cual se hará todo el proceso de concepción y verificación de requisitos previos al inicio de la empresa. Durante el mes de agosto, se finalizará el proceso de constitución de la empresa, arrendamiento y contratación con los proveedores, así como de capacitación del personal operativo de la cocina oculta. Este mes, se podría considerar como el periodo de tiempo improductivo, puesto que ya tendríamos a todo el personal a cargo, pero estarían en labores de capacitación, evaluación y adecuación de la cocina, verificando que cada uno de los procesos de producción sea óptimo previo al inicio de la entrada en operación de la empresa.

En el mes de septiembre del 2021, se iniciará la operación de la empresa y se irán haciendo los ajustes necesarios para optimizar los procesos de producción, ventas y distribución, de acuerdo a los insights recibidos por parte de proveedores, empleados y principalmente los clientes. En el mes de enero del 2021, se estima que es necesario capitalizar la empresa con una inversión de \$50.000.000 para mantener el flujo de caja óptimo y suplir con los gastos operativos de la compañía. Al finalizar ese año, la empresa será auto sostenible. Se espera un crecimiento del 20% entre 2021 y 2022, del 25% en el 2023 y del 40% en el 2024.



*Figura 10. Road map*

## 8 Conclusiones

EATWELL es un concepto disruptivo, al implementar la alimentación saludable y balanceada en una comida rápida, la cual tradicionalmente ha sido concebida como poco saludable. Esto se ha hecho con el fin de que nuestro cliente, no tenga la necesidad de cambiar sus hábitos de consumo, es decir, nosotros nos adaptamos a la necesidades del cliente y no lo contrario, que es el concepto que manejan otras empresas.

Después de hacer un análisis de mercado, con entrevistas a profundidad, se encontró que esta es una necesidad aún no satisfecha y con un alto potencial de crecimiento, pero que requiere de u esfuerzo importante en mercadeo para posicionar la marca y el concepto de comida saludable, rápida y con un gran sabor.

Se considero que la mejor opción para empezar esta empresa y transformar este concepto en una realidad, la mejor opción es trabajar bajo la modalidad de cocinas ocultas para la producción de los alimentos y la venta se debe realizar a través de delivery apps, quienes brindan el servicio de oferta, recaudo y distribución. De esta forma, nuestro esfuerzo se concentrará en mantener un proceso estandarizado de producción, con un menú atractivo, con ingredientes de calidad y manteniendo siempre un gran sabor. Además, los costos serán mucho más bajos al no tener la necesidad de crear y dotar una cocina industrial, la realización de una serie de tramites para su habilitación por parte de los entes gubernamentales, la creación y/o desarrollo de aplicaciones web y contratación de personal de mensajería propios. Por lo cual se decidió tercerizar estas actividades a otras empresas que son especialistas en ello.

Desde el punto de vista financiero, existe una proyección bastante buena respecto al nivel de ventas e ingresos esperado, incluso bajo una proyección de crecimiento bastante conservador,

teniendo en cuenta la tendencia actual del mercado en comidas rápidas, comidas saludables y ventas por domicilio.

## 9 Referencias

1. ANDI. Más Equidad - Resultados Encuesta de Conciliación de Vida Laboral, Familiar y Personal 2020 [Internet]. 2020. Available from:  
<http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15812-la-andi-y-el-ministerio-del-trabajo-pre>
2. Szcus D. Investigue el camino para salir de la crisis: El efecto del COVID-19 en el comportamiento de los consumidores [Internet]. Mintel. 2020. Available from:  
<https://es.mintel.com/blog/consumidor/investigue-el-camino-para-salir-de-crisis-el-efecto-del-covid-19-en-el-comportamiento-de-los-consumidores>
3. Nielsen. COVID 19 Impacto en el consumo másivo. Bogotá; 2020.
4. Amaya JS. Estas son las aplicaciones de domicilios más usadas en medio de las cuarentenas [Internet]. La Republica. 2020 [cited 2021 Jun 16]. Available from:  
<https://www.larepublica.co/internet-economy/estas-son-las-aplicaciones-de-domicilios-mas-usadas-en-medio-de-las-cuarentenas-3035947>
5. Heraldo. El 81% de las personas que hacen dieta fracasan [Internet]. Heraldo Salud. 2014. Available from: <https://www.heraldo.es/noticias/salud/2014/02/12/el-81-de-las-personas-que-hacen-dieta-fracasan-228652.html>
6. Forbes. En 2020 Colombia tendría 50,3 millones de habitantes [Internet]. Forbes Colombia. 2020. Available from: <https://forbes.co/2020/01/31/actualidad/en-2020-colombia-tendria-503-millones-de-habitantes/>
7. Secretaría Distrital de Salud. Piramide Poblacional Bogota D.C. [Internet]. Observatorio de Salud de Bogotá-SaluData. 2021 [cited 2021 Jun 16]. Available from:  
<https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de->

- salud/demografia/piramidepoblacional/
8. America Retail. Estudios: La comida rápida fue la reina de los hogares en 2020 [Internet]. America Retail. 2020. Available from: <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-la-comida-rapida-fue-la-reina-de-los-hogares-en-2020/>
  9. Minagricultura.gov.co. Autorización a Certificadoras de Productos Ecológicos [Internet]. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2014 [cited 2021 Jun 16]. Available from: <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/Paginas/Sello-Ecologico.aspx>
  10. Betancourt D. Sistema de revisión continua de inventarios: Definición, métodos y ejemplos [Internet]. Ingenio Empresa. 2018. Available from: <https://www.ingenioempresa.com/sistema-de-revision-continua/>
  11. Sanchez Galan J. Método de valoración FIFO [Internet]. Economipedia. 2015 [cited 2021 Jun 16]. Available from: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-de-valoracion-fifo.html#referencia>
  12. Secretaría Distrital de Salud. Con la autoregulación la salud de tu negocio esta en tus manos [Internet]. Autoregulación Salud capital. 2019. Available from: <http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/restaurantes>
  13. Invima. 8 Pasos para obtener su Registro Sanitario de alimentos [Internet]. Invima.gov.co. 2020 [cited 2021 Jun 16]. Available from: <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>
  14. Cámara de Comercio de Cali. Sociedad por acciones simplificada [Internet]. Como crear empresa. 2019. Available from: <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/selecciones-tipo-sociedad-construir/>
  15. Cámara de Comercio de Cali. Compromisos con el registro mercantil [Internet]. Como

- crear empresa. 2019 [cited 2021 Jun 16]. Available from: <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/compromisos-con-el-registro-mercantil/>
16. Cámara de Comercio de Cali. Requisitos para el ejercicio de actividades económicas [Internet]. Como crear empresa. 2019 [cited 2021 Jun 16]. Available from: <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/compromisos-para-funcionar-y-operar-legalmente/>
  17. Cámara de Comercio de Cali. Compromisos con el Estado [Internet]. Como crear empresa. 2019. Available from: <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/compromisos-con-el-estado/>

## 10 Anexos

### Ficha Técnica y Metodología

Tipo de estudio	Cualitativo
Técnica	Entrevistas a profundidad (Online y Telefónicas)
Grupo Objetivo	Hardworkers definidos como: Personas entre 25 a 50 años Nivel Socioeconómico 5 y 6 Profesionales activos (Que trabajan mas de 8 horas diarias) Que viven solos o en pareja (sin hijos)
Tamaño Muestral	12 Entrevistas
Fecha Trabajo de Campo	20 Febrero 2021 – 15 Marzo 2021

### Guía Cualitativa

¿Cuéntanos como es la rutina de un día tuyo?

En relación a tu alimentación...

¿Como te alimentas? ¿Qué alimentos y bebidas consumes? ¿Hay algo en particular que consumas todos los días?

¿Cómo es su preparación? ¿Dónde compras tu comida?

¿Cuáles son las principales dificultades/preocupaciones que tienen respecto a tu alimentación?

¿Qué tan frecuente pides a domicilio? ¿Qué es lo que mas acostumbras a pedir? ¿Varias entre restaurantes?

¿Cuál es un estimado de gasto en alimentación?

¿Tienes algún problema de salud?

¿Has pensado en cambiar tus hábitos de alimentación? ¿Qué sabes de nuevas tendencias de alimentación?

¿Que opinas de una opción de alimentación de comida rápida saludable?

¿De quién escuchas recomendaciones?