

**PLAN DE NEGOCIOS PARA DESARROLLAR UN SISTEMA DE
COMERCIALIZACIÓN DEL SUSHI EN LOS SUPERMERCADOS DE EN
LOS ESTRATOS 1,2 Y 3 DE BOGOTÁ
“SUSHI EN TU SUPERMERCADO”
ROBERTO JOSÉ RINCÓN QUIROGA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el
título de Administrador de Empresas**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C**

Contenido

<u>Investigación de mercados</u>	8
<u>Barreras de entrada al mercado</u>	10
<u>Estrategia de mercados</u>	10
<u>Producto</u>	10
<u>Precio</u>	10
<u>Plaza</u>	11
<u>Promoción</u>	12
<u>Sistemas de negociación y organización</u>	13
<u>Sistema de negocio</u>	13
<u>Que actividades tercerizar</u>	14
<u>Socios para trabajar</u>	14
<u>DOFA</u>	15
<u>DEBILIDADES</u>	15
<u>OPORTUNIDADES</u>	15
<u>FORTALEZAS</u>	16
<u>AMENAZAS</u>	16
<u>Financiación</u>	17
<u>Inversión inicial del proyecto</u>	18
<u>Ingresos gastos y rentas</u>	18
<u>Impacto Económico, Social y ambiental</u>	19
<u>Innovación y creatividad</u>	21
<u>Resumen ejecutivo</u>	22
<u>Misión</u>	22
<u>Visión</u>	22

<u>Objetivo</u>	22
<u>Objetivos secundarios:</u>	23
<u>Producto</u>	23
<u>Impacto social y futuro de la empresa</u>	23
<u>Bibliografía</u>	25
<u>Anexos</u>	28
<u>Anexo 1 Ilustración 1 Lugares preferidos para hacer compras en Colombia</u>	28
<u>Anexo 2 Ilustración 2 Atributos más buscados por los clientes</u>	28
<u>Anexo 3 Ilustración 3 tiendas en Colombia</u>	29
<u>Anexo 5 Encuestas</u>	29
<u>Anexo 6 Tabla 1 (Rango de Edades según Sexo)</u>	31
<u>Anexo 7 Grafica 2</u>	32
<u>Anexo 8 Tabla 2 (Frecuencia de Consumo, frente al nivel de Estrato)</u>	32
<u>Anexo 9 Grafica 3</u>	33
<u>Anexo 10 Tabla 3 (Adquisición del producto en el supermercado, en relación con el precio)</u>	33
<u>Anexo 11 Grafico 4</u>	34
<u>Anexo 12 Pirámide</u>	34
<u>Anexo 13 Cuadro 1</u>	35
<u>Anexo 14 Tabla 2</u>	37
<u>Anexo 15 Gráfico producción</u>	37
<u>Anexo 16 Sistema del negocio</u>	38
<u>Anexo 17 Organigrama</u>	38

Sushi en tu supermercado

Sushi en tu supermercado es una idea que nace ante el crecimiento que ha tenido la cultura oriental en los últimos años en nuestro país, hemos podido observar como gastronomías tales como la china o la tailandesa entró en nuestro país sin ánimo de irse.

Sushi en tu supermercado, pretende vender el sushi de un nuevo modo, llegando directamente a los anaqueles de los supermercados y tiendas de pequeña cobertura en las distintas localidades de Bogotá, de este modo acercándose cada vez más a los comedores de las personas de estratos 1, 2 y 3, a los cuales aún no es accesible este producto por las barreras culturales y económicas que existen en torno a la gastronomía oriental.

Investigación de mercados

El sushi en Colombia, inicialmente ingreso para un público de estratos altos donde se vende como un producto exótico y poco accesible para todos los estratos; con el pasar de los años se ha diversificado un poco la venta de este producto en el país, sin embargo, aún es un producto diferenciado.

La investigación de mercados el cual estuvo conformada por 100 entrevistas entre las cuales 43 personas se encuentran dentro de nuestro público objetivo¹.

El estudio demostró que el público objetivo ha tenido un acercamiento considerable al producto, el 67% de los encuestados alguna vez han consumido sushi en su vida, y de este 67% solo el 6% de la población nunca quiso volver a consumirlo, esto refleja que el nicho de mercado del proyecto tiene un potencial del 37%, el cual brinda una alternativa prometedora de ingresar con éxito en el mercado colombiano.

También, el estudio demostró que 70% del mercado estaría interesado en encontrar el sushi en los supermercados como alternativa en la sección de cárnicos, frente a un 30% que está satisfecho en que este producto siga comercializándose de forma exclusiva en los restaurantes.

¹ Las encuestas se realizaron en diferentes estratos con el fin de tener un marco de referencia, y un análisis del comportamiento del producto a lo largo de la ciudad.

Otro de los resultados obtenidos por la investigación del proyecto fue que los consumidores estarían dispuestos a pagar un valor mayor al que este plan de negocios pretende ofrecer el producto, el 31% de las personas estarían dispuestas a pagar como valor máximo el precio al que este plan de negocios ofrecerá el producto, sin embargo un 34% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un precio que doblaría el precio al que el proyecto pretende ofertar el producto, esto brinda la oportunidad de ingresar al mercado con una estrategia fuerte de precios, instimulando la consolidación de economías de escala para este producto.

El fin último de este plan de negocio es vender el sushi de un modo diferente, donde pueda llegar a las góndolas de los supermercados de estratos 1, 2 y 3, según estudios realizados cerca del 70% de la población de la ciudad de Bogotá vive en estos estratos el cual representa 6.654.543², para un total aproximado de 628.000 hogares³

El sushi en nuestro país tiene un nicho de mercado no solo muy reducido si no, que está enfocado a un mercado exclusivo, y su oferta está enfocado para competir como un producto exótico, que causa todo tipo de sensaciones a quienes tienen la oportunidad de degustarlo

Sin embargo, este producto no tiene nada de especial en relación con la oferta que encontramos actualmente, aunque la forma como es ofrecido hace que los consumidores logren percibirlo como un producto nuevo, y sea de interés consumirlo. Además, según la investigación de mercados el consumidor lo percibe como un producto de buena calidad y precio, permitiendo que su ventaja competitiva sea perdurable en el tiempo.

En consecuencia, encontramos un potencial amplio en los nuevos demandantes del producto; esto se refiere a quienes realmente serán los consumidores de sushi en tu supermercado. El producto será ofrecido de una manera novedosa, se ofrecerá el tradicional rollo de sushi, pero con la opción de adquirir el producto por peso, y no por porciones como está acostumbrado el público en el país. Con lo anterior, las personas tendrán la opción de llevar a sus casas el producto, así sea por curiosidad, a un precio razonable, y que con seguridad creara una nueva concepción sobre esta oferta gastronómica.

² Censo realizado por el DANE en el 2005

³ Revisar investigación realizada por el IDU *anexo 3*

Barreras de entrada al mercado

1. Tratamiento de productos refrigerados, para que no pierda la frescura y las características de sabor, forma y textura.
2. Colombia no cuenta con mano de obra especializada para la fabricación del producto además de ser costosa. Y la
3. Mano de obra óptima para la cadena de picking, tardar mucho tiempo en los procesos de capacitación
4. Barreras culturales, que impiden la entrada de lleno de la cultura asiática, en los estratos bajos⁴
5. Poca motivación por parte de empresarios para invertir en el producto.

Estrategia de mercados

Producto

“Sushi en tu supermercado” no pretende traer un producto nuevo al mercado, sin embargo, este plan de negocios pretende mostrar el Sushi de un modo tan innovador que las personas lo verán como un producto nuevo.

Lo anterior hace referencia, que el producto no será el tradicional roll, servido en un restaurante visto en parte como un producto exótico, sino, que será presentado como un producto nuevo, que abrirá nuevas líneas de mercados para la oferta en los supermercados colombianos.

Este producto, está pensado para que se convierta en un artículo común dentro de las compras semanales de las familias, y que haga parte esencial de los productos refrigerados de la casa

Precio

Este plan de negocios, está diseñado para tener un fuerte impacto sobre el precio del producto, uno de los valores agregados más importantes de “Sushi en tu Supermercado” radica aquí.

⁴ Revisar las tablas de las encuestas preliminares, Anexo 8

A partir del estudio de mercados y la propuesta de este plan de negocios, este busca implementar una política de mercados masivos⁵, donde a diferencia de lo que las personas están acostumbradas en Colombia con respecto al precio del producto, el cual está alrededor de los 20.000 pesos colombianos⁶, el producto podrá ser encontrado por el rededor de los 8.000 pesos colombianos, con un margen de ganancia del 55% sobre cada libra vendida⁷.

Lo anterior, está diseñado con la intención de atraer a nuevos consumidores, quienes no han tenido un acercamiento con el producto, ya que consideran que los costos son muy altos, y existe la posibilidad que no les guste⁸.

Estos precios bajos estarán automáticamente ligados a la forma en que se ofrece el producto, ya que al ser vendido por peso, el consumidor solo pagará por el total consumido, es decir tiene la opción de pagar alrededor de 4.000 pesos por media libra, ampliando la posibilidad de venta y de acercamiento al producto por parte de los nuevos consumidores, en la Anexo 2 Ilustración 2 Atributos más buscados por los clientes, se puede observar que el precio es un fuerte índice de decisión a la hora de realizar la compra.

Plaza

El plan de negocio busca implementar una estrategia de venta en los principales supermercados de la ciudad de Bogotá⁹ tales como Éxito, Carrefour, Carulla y Alkosto, los cuales están distribuidos a lo largo de toda la ciudad, Según un estudio de la firma 360° Inteligencia de Mercados, del grupo Carvajal, *“el 52% de las personas en 4 grandes ciudades de Colombia hace sus compras principales en este comercio, mientras que el 21% prefiere las tiendas de barrio, el 18% los superetes y el 9% las plazas mayoristas.”*^{10 11}.

⁵ mercados masivos, “producción en masa, distribución en masa y promoción en masa del mismo producto y de la misma manera a todos los consumidores” (Kotler P. , 2000)

⁶ Revisar *anexo 4 tabla 1*

⁷ Revisar tabla de costos *anexo 4 tabla 1*

⁸ Ver investigación de mercados

⁹ El plan de negocios está diseñado para ofrecer el producto en la ciudad de Bogotá, sin embargo, cuenta con la capacidad de extenderse a lo largo del país.

¹⁰ (Revista Dinero, 2011)

¹¹ *Anexos 1 Anexo 1 Ilustración 1 Lugares preferidos para hacer compras en Colombia*

Otra de las estrategias que el plan de negocios considera es la cobertura ya que el principal atributo de decisión de compra de los consumidores colombianos es la cercanía del establecimiento a su hogar¹², por esta razón, entre mayor sea la cobertura del producto en la ciudad, su éxito será mayor.

Sin embargo, por el estudio realizado en el 2007 titulado “Una Tienda por Cada 164 Personas” realizado por Fenalco Atlántico “*áreas de alta concentración de ingresos, tráfico y población de clase alta, media alta y media. Entre tanto, el canal tradicional o la tiendas destinan casi el 94 por ciento de sus locales a la atención de los estrato 1, 2 y 3 que, en últimas, significa el consumo del 87 por ciento de la población.*”¹³, con lo anterior es importante llegar a las tiendas de los barrios para distribuir nuestro producto directamente en los estratos bajos quienes son nuestro público objetivo.

Promoción

“Sushi en tu Supermercado” ofrecerá su producto en las góndolas de productos cárnicos, el cual busca incluirse dentro de la canasta familiar de las personas de estrato 1, 2 y 3, el proyecto logrará esto mediante la alternativa de venta del producto.

Cuando se refiere a la forma de vender el producto, el objetivo es eliminar tanto tabú en relación con la comida cruda; este producto se puede vender de la misma manera que la carne, el pollo, el pescado y el cerdo, es decir, el producto será ofrecido en las góndolas de los congelados de los supermercados, donde el consumidor podrá comprar el rollo completo de sushi (o el peso que desee), de este modo se pretende instaurar dentro de las compras de congelados de las familias; y la ventaja competitiva que presentará frente a la demanda de productos congelados, es que ofrecerá una mejor calidad y precio, llegando a fidelizar a nuevos consumidores, por medio de un mix de promoción entre el precio, la presentación y la cobertura que busca abarcar.

¹² *Anexos 2 Anexo 2 Ilustración 2 Atributos más buscados por los clientes* (Revista Dinero, 2011)

¹³ (Fenalco Atlántico, 2007)

Sistemas de negociación y organización

Sistema de negocio

La empresa “Sushi en tu Supermercado”, estará constituida como una sociedad limitada, donde el límite de socios será máximo 25 socios, los cuales cada uno de be realizar aportes iguales. Estos socios serán los responsables de elegir al gerente a quien le asignarán las responsabilidades administrativas de la empresa (Código Nacional del Comercio, 2010).

La empresa tendrá una estructura plana, constituida por 4 gerentes, 4 vendedores, 2 secretarias y 12 operarios¹⁴.

Los gerentes serán: Gerente General – es el encargado de ser el representante jurídico de la empresa, estará a cargo de direccionar las estrategias de la empresa, Gerente de Distribución – es el encargado de la logística de los productos, tanto del ingreso de materias primas como de la distribución del producto final a los supermercados, Gerente de Producción – será quien dirija y este a cargo de toda la revisión de calidad en el proceso de producción corte armado y empaçado, Gerente Financiero – estará a cargo de la revisión presupuestal de la empresa y del seguimiento de los estados financieros, los vendedores estarán a cargo de la relación con los supermercados y los operarios estarán distribuidos en los procesos de producción.

El sistema de negocios del proyecto está dividido en 3 fases principales, la cual a su vez se divide en actividades puntuales, esas fases son: ingreso de la materia prima, transformación y distribución¹⁵

La primera fase se caracteriza por ser el puente directo con los proveedores, las áreas encargadas de esta etapa son: compras – encargada de la relación con los proveedores y de la selección específica de estos, suministros – determinan la cantidad necesaria de materia prima para cumplir con la demanda solicitada, logística – son quienes disponibilizan la materia prima para que ingrese a la fase de transformación.

La fase dos es la más importante de toda la cadena, porque involucra todo el proceso productivo del proyecto, en esta etapa están involucradas todas las áreas de la compañía revisando minuciosamente el proceso como tal, sin embargo, quienes cuidan el detalle del proceso son las áreas de Producción – cuida de los todos los procesos, corte, almacenamiento, transformación y empaque, calidad – está área desarrolla procesos

¹⁴ Ver anexo 17

¹⁵ Ver anexo 16

transversales en todas las etapas del proceso, logística – organizan el inventario final, para dar paso a la 3 fase.

La tercera fase, está involucrada solo el área de logística, sin embargo, quien es el verdadero responsable de esta fase es la empresa con quien se terceriza el proceso de distribución, el área de logística cumplirá un papel de entregar el producto final a esta empresa y ellos destinarán el producto hacia los supermercados y las tiendas de los barrios de la ciudad.

Que actividades tercerizar

El proyecto busca operar en toda la cadena de abastecimiento del proyecto, sin embargo al realizar la evaluación de costos, al inicio de la operación es rentable tercerizar el servicio de transporte dentro de la ciudad, ya que reduce los costos mensualmente en un 42,3%.

Se pretende contratar una empresa de logística en la ciudad de Bogotá, la cual tenga camiones especializados de manejo de productos fríos¹⁶, esta empresa tiene que tener la capacidad de distribuir alrededor de 55 toneladas al mes en toda la ciudad, inicialmente se contratará una flota de 3 camiones, la cual tiene un costo total mensual de 45.500.000 de pesos.

Socios para trabajar

Para el desarrollo del proyecto se necesitan 4 socios estratégicos, los cuales logren abastecer la cadena de producción del proyecto y la distribución, los socios que necesitamos son: Transportes, Arroz, Pescado y los activos naturales¹⁷.

El aliado para la distribución de los productos en Bogotá es una empresa de origen Antioqueño llamada “Multilogística Express”, esta es una compañía especializada en el transporte de carga seca, refrigerada, masiva, semimasiva y extradimensionada a nivel nacional e internacional. Tienen un equipo especializado en el manejo de este tipo de productos, y cuentan con una flotilla de camiones de alta y baja capacidad de carga.¹⁸

¹⁶ es necesario no cortar la cadena de fríos de los productos para mantener los estándares de calidad.

¹⁷ Aguacate y Algas Marinas.

Para el arroz es importante forjar una alianza con FEDEARROZ esta es una asociación de carácter gremial y nacional, compuesta por los productores de arroz, una alianza con ellos brinda la oportunidad de acercarse al sector de los arroceros y conocer de cerca la actividad de los agricultores, este conocimiento y esta cercanía es importante para determinar proveedores estratégicos dentro del país.

Para el abastecimiento del pescado, es importante hacer alianzas con los productores en los alrededores de Bogotá con el fin de tener a tiempo la materia prima y aún más importante fresca 100%.

DOFA

Debilidades

- El sushi es un producto que tiene una barrera cultural en Colombia, porque los alimentos sin cocinar no hacen parte de la dieta del país.
- El sushi es visto como un alimento exótico, y la sociedad no ha tenido mayor familiaridad con él.
- No hay suficiente mano de obra calificada para la manipulación del producto.

Oportunidades

- El sector avícola en Colombia ha sufrido una sobreoferta mostrando una reducción del sector del 1.6% (Análisis de Sectorial, Mapfre, 2010), dando un espacio para el ingreso de nuevos mercados
- El proyecto ofrece el producto a un precio que los consumidores colombianos no están acostumbrados, esto atraerá los consumidores a experimentar el producto.
- El cuidado en la alimentación se está extendiendo en los hogares colombianos, y el sushi es una alternativa saludable ante esta nueva demanda en el país.

Fortalezas

- El principal atributo buscado por los clientes es el precio¹⁹.
- El 70% de las personas que participaron en la investigación de mercados les gustaría poder comprar sushi en sus supermercados²⁰.
- La mayor concentración de tiendas del país se encuentra en la ciudad de Bogotá, lo que aumenta la oportunidad de penetración del producto.

Amenazas

- Las personas al ver un precio tan bajo en el producto pueden pensar que la calidad no es la apropiada.
- En el corto plazo pueden aparecer competidores potenciales.

¹⁹ Ver anexo 2

²⁰ Ver anexo 10

Financiación

Costos fijos										
PRESTAMOS PARA COMPRA DE ACTIVOS										
Bodega (Zona franca 800 mts cuadrados) tasa CPT 12% EA con Bancolombia a 5 años por \$980.000.000	Credito Bodega									
	Pago Mensual	\$ 25.679.713								
	Pago Anual	\$ 308.156.556								
	Total a Pagar	\$ 1.540.782.780								
NOMINA										
categoria / puesto	Cantidad	Contrato	base mensual	salario bruto anual	fogasa	prima	desempleo	total a pagar anual	cuota mensual	
operarios	12	Indefinido	\$ 6.180.000	\$ 74.160.000	\$ 296.640	\$ 5.636.160	\$ 4.264.200	\$ 84.357.000	\$ 7.029.750	
secretaria	2	Indefinido	\$ 1.320.000	\$ 15.840.000	\$ 63.360	\$ 1.203.840	\$ 910.800	\$ 18.018.000	\$ 1.501.500	
vendedores	4	Indefinido	\$ 2.980.000	\$ 35.760.000	\$ 143.040	\$ 2.717.760	\$ 2.056.200	\$ 40.677.000	\$ 3.389.750	
gerente de producción	1	Indefinido	\$ 3.150.000	\$ 37.800.000	\$ 151.200	\$ 2.872.800	\$ 2.173.500	\$ 42.997.500	\$ 3.583.125	
gerente financiero	1	Indefinido	\$ 3.150.000	\$ 37.800.000	\$ 151.200	\$ 2.872.800	\$ 2.173.500	\$ 42.997.500	\$ 3.583.125	
gerente de distribución	1	Indefinido	\$ 3.150.000	\$ 37.800.000	\$ 151.200	\$ 2.872.800	\$ 2.173.500	\$ 42.997.500	\$ 3.583.125	
gerente general	1	Indefinido	\$ 5.150.000	\$ 61.800.000	\$ 247.200	\$ 4.696.800	\$ 3.553.500	\$ 70.297.500	\$ 5.858.125	
								Costes Salarios	\$ 342.342.000	\$ 28.528.500

IMPUESTOS					
Dsritales			Nacionales		
Impuesto	Mensual	Anual	Impuesto	Mensual	Anual
Predial Unificado	\$ 1.456.356	\$ 17.476.272	Impuesto de Renta	\$ 2.435.674	\$ 29.228.088
ICA	\$ 765.786	\$ 9.189.432	IVA	\$ 9.765.467	\$ 117.185.604
Impuesto a la Producción	\$ 6.587.654	\$ 79.051.848	Retención en la Fuente	\$ 8.765.765	\$ 105.189.180
			Impuesto de Patrimonio	\$ 1.276.543	\$ 15.318.516
Total a Pagar	\$ 8.809.796	\$ 105.717.552	Total a Pagar	\$ 22.243.449	\$ 266.921.388
SERVICIOS PUBLICOS					
Sevicio	Mensual	Anual	Sevicio	Mensual	Anual
Luz	\$ 843.000	\$ 10.116.000	Telefono	\$ 42.342	\$ 508.104
Gas	\$ 135.876	\$ 1.630.512	Internet	\$ 53.986	\$ 647.832
Agua	\$ 654.234	\$ 7.850.808			
Total a Pagar	\$ 1.633.110	\$ 19.597.320	Total a Pagar	\$ 96.328	\$ 1.155.936

Costos Variables									
PRODUCCIÓN									
Razón	REFERENCIAS DE PRODUCTO EN Kilg					Coste			
	SES001	SES002	SES003	SES004	SES005	Total Diario	Total Mensual	Total Anual	
Mano de Obra Directa	\$ 250	\$ 365	\$ 432	\$ 265	\$ 321	\$ 20.643.000	\$ 412.860.000	\$ 4.954.320.000	
Materias Primas directas	\$ 4.564	\$ 3.567	\$ 4.321	\$ 4.365	\$ 2.543	\$ 2.598.840	\$ 51.976.800	\$ 623.721.600	
Insumos directos	\$ 342	\$ 543	\$ 321	\$ 342	\$ 254	\$ 239.820	\$ 4.796.400	\$ 57.556.800	
Embalaje	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 31.500	\$ 630.000	\$ 7.560.000	
Etiqueta	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 31.500	\$ 630.000	\$ 7.560.000	
Comisión de Ventas	\$ 26	\$ 54	\$ 32	\$ 56	\$ 45	\$ 26.550	\$ 531.000	\$ 6.372.000	
Total a Pagar	\$ 5.282	\$ 4.629	\$ 5.206	\$ 5.128	\$ 3.263	\$ 23.571.210	\$ 471.424.200	\$ 5.657.090.400	

ANALISIS DE COSTOS									
	Total Mensual	Total Anual	REFERENCIAS DE PRODUCTO EN Kilg					Coste	
			SES001	SES002	SES003	SES004	SES005	Total Diario	Total Mensual
Costo Variable Total	\$ 471.424.200	\$ 5.657.090.400	\$ 5.282	\$ 4.629	\$ 5.206	\$ 5.128	\$ 3.263	\$ 23.571.210	\$ 471.424.200
Costo Fijo Total	\$ 86.990.896	\$ 1.043.890.752	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290
Costo Fijo Unitario	\$ 290	\$ 3.480	\$ 5.572	\$ 4.919	\$ 5.496	\$ 5.418	\$ 3.553	\$ 5.418	\$ 3.553
costo total	\$ 558.415.096	\$ 6.700.981.152	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.254	\$ 3.453	\$ 4.765	\$ 3.453	\$ 4.765
Costo total Unitario	\$ 23.798	\$ 285.576	\$ 8.572	\$ 7.919	\$ 8.750	\$ 8.871	\$ 8.318	\$ 8.871	\$ 8.318
			SES001	SES002	SES003	SES004	SES005	Total	
Margen de Contribución	\$ 3.290	\$ 3.290	\$ 3.544	\$ 3.743	\$ 5.055	\$ 18.922			
Punto de Equilibrio	55169								
Punto de Equilibrio en \$	\$ 485.475.656								

Inversión inicial del proyecto

El modelo presentado muestra los gastos mensuales para alcanzar el punto de equilibrio en un año, esta inversión mes a mes llegaría a los \$585.565.785 millones de pesos, la inversión total que necesita el proyecto para empezar a generar ganancia es de \$ 6.700.981 millones de pesos, sin embargo el negocio propone alcanzar el punto de equilibrio a una visión de 5 años la cual, logre ir acompañada del crecimiento exponencial que se espera del negocio.

Este objetivo se propone vendiendo mensualmente 55169 unidades de los productos el cual dejará para el proyecto un margen de ganancia de 485.475.656 millones de pesos, los cuales serán respaldo para cubrir el total de la inversión, y dar rentabilidad a los socios desde el principio.

Con lo anterior, la propuesta de inversión inicial es del 20% del total que necesita al proyecto, con el fin que este logre realizar las inversiones iniciales de infraestructura, materia prima y personal, y así iniciar operaciones.

Total inversión	\$ 6.700.981
Tiempo estimado	5 años
inversión inicial	20%
total inversión inicial	\$ 1.340.196

Ingresos gastos y rentas

Los ingresos serán generados con la venta del producto, el margen de venta estimado es de 55 toneladas del producto en la ciudad de Bogotá, los cuales generarán 485.475.656 millones de pesos²¹.

Los gastos fijos administrativos mensualmente llegan en promedio a los 61.311.183 millones de pesos, los cuales están contemplados por los gastos de nómina, impuestos distritales, impuestos nacionales y servicios públicos. Los gastos fijos no administrativos provenientes de la tercerización del servicio de distribución en Bogotá, el cual mensualmente es de 45.500.000 millones de pesos.

²¹ ya están contemplados los costos de fabricación

Nomina	\$ 28.528.500
Impuestos distritales	\$ 8.809.796
Impuestos Nacionales	\$ 22.243.449
Servicios Públicos	\$ 1.729.438
Alquiler de Transporte	\$ 45.500.000
Total	\$ 106.811.183

Los gastos de producción los cuales llegan a los \$ 558.415.096 millones de pesos, están considerados directamente con la producción de las 55 toneladas, es decir, la venta de este volumen de producción es igual a \$ 1.043.890.752 millones de pesos, al restar la costó de producción se obtienen los 485.475.656 millones de pesos con los que se busca cubrir el costo total de la inversión.

Para finalizar los ingresos mensuales serían 378.664.473 millones de pesos, con los cuales se cubrirá la inversión total del proyecto, y se dará los dividendos anualmente a los accionistas sobre este margen de ganancia.

costos fijos administrativos	\$ 106.811.183
costo de producción	\$ 558.415.096
total ventas proyectadas	\$ 1.043.890.752
TOTAL	\$ 378.664.473

Impacto Económico, Social y ambiental

“Sushi en tu Supermercado” no pretende ser una empresa dedicada solamente a generar ingresos. Responde a la misión, queremos generar una revolución nutricional y social, la cual logre impactar en las familias de los estratos bajos, brindando para ellos nuevas líneas de consumo, que mejoran su calidad de vida y su oferta gastronómica. Por otro lado, este proyecto abre nuevos puestos de trabajo en las líneas de producción, estando alineado con el programa del gobierno actual de estimular la enseñanza técnica en el país, integrando a la sociedad tanto gastronómicamente como laboralmente.

Por esta razón nuestro actuar va a estar basado bajo la teoría del “Triple Bottom Line” (Savitz, 2005), con lo anterior nos referimos, a que queremos ser socialmente justos, ambientalmente correctos y económicamente viables, el proyecto abrirá inicialmente 20

puestos operativos y 5 gerenciales, sin embargo pretende ampliar su personal a medida que el proyecto va consolidándose en la ciudad.

El impacto social será considerablemente positivo, ya que la propuesta está enfocada a trabajar en la base de la pirámide (Prahalad, 2002), con el cual busca que las personas redefinan la forma como invertir los recursos en los productos que compran para su alimentación diaria, el proyecto quiere que la compra de comidas no este limitada simplemente al concepto de alimentación, sino que persigue que este sea relacionado con una experiencia que consiga hacer parte del día a día de las personas, que el buen comer se convierta en una rutina.

El impacto social va a estar dirigido a redefinir la cultura alimenticia, que en lugar de comer un pedazo de carne sin ningún otro acompañamiento porque los recursos no lo permiten, se busca que compren un alimento que consiga satisfacer la mayoría de sus necesidades alimentarias, ya que el sushi contiene las proteínas y la carga nutricional que el ser humano necesita en cada comida, por un precio similar al que pagan hoy día, por alimentos que no llegan a compararse nutricionalmente con el sushi.

Con respecto al compromiso ambiental, el mayor impacto del proyecto está relacionado a las emisiones de CO2 generadas durante el transporte, tanto de la materia prima hacia la fábrica, como del transporte desde la fábrica hacia los supermercados de grandes superficies como a las tiendas en la ciudad; ya que el transporte de la materia prima se debe hacer desde zonas apartadas del país, y las emisiones causadas por los camiones puede afectar considerablemente al planeta, por esta razón el proyecto plantea la opción de unirse a los programas de Carbono Neutro (ENCC, 2009)²² del mismo modo buscar que nuestros proveedores se unan a estos acuerdos, ya que las emisiones consideradas están ligadas a nuestros proveedores y a las actividades que el proyecto plantea tercerizar. Desde el inicio de actividades de la empresa, se realizará un inventario detallado para tener claro cuáles son los puntos focales de emisiones de carbono, para iniciar un programa de reducción tanto internamente como con nuestros aliados.

²² El programa de Carbono Neutro tiene como desafío actuar en toda la cadena de negocios, desde la producción de materia prima, hasta la destinación al consumidor, a través de un inventario, reducción y compensación con el fin de disminuir la emisión de gases de efecto invernadero. (ENCC, 2009)

Como la actividad del plan de negocios está directamente ligada con los ecosistemas marinos, ya que el producto es a base de algas y pescado, se busca promover un programa de compensación directamente relacionado con la conservación de ecosistemas acuáticos, con el fin que el negocio sea ambientalmente responsable y sostenible en el tiempo.

Por otra parte el proyecto busca generar un impacto económicamente viable, donde el negocio consiga ser sostenible en el tiempo, los inversionistas se encontrarán con una empresa que inicialmente el retorno de capitales será un poco limitado, sin embargo, ofrece la seguridad de tener un crecimiento constante, la cual está apoyado bajo la innovación del producto que ofrece.

Para finalizar, quienes verán el mayor impacto económico son los clientes mismos, ya que encontrarán un producto nuevo dentro de la oferta de sus supermercados, pero que a un precio muy reducido les está ofreciendo no solo algo nuevo, sino que logra ofrecer una experiencia alimentaria completa a un precio mucho menor al que están acostumbrados.

Innovación y creatividad

“Sushi en tu supermercado”, trae como propuesta de innovación la forma en que se comercializará el SUSHI en Colombia, elimina y complementa la forma y sistema como se compra, comercializa y consume este producto. Cambia el sistema tradicional de consumo en restaurantes, por las cadenas de supermercados y tiendas.

Los precios de oferta permiten llegar a estratos anteriormente desconocidos para el consumo del sushi y permite contribuir a mejorar la calidad alimenticia de los hogares,

Otro avance sobre la innovación que tiene el proyecto es la forma como se ofrece el producto por peso, y no por porciones como el mercado está acostumbrado a consumir el producto.

Con lo anterior, los clientes potenciales podrán tener un acercamiento al producto adquiriendo una compra pequeña en el supermercado, sin embargo, esta intención de compra puede llegar a convertirse en una compra regular.

“Sushi en tu supermercado”, ofrece una forma creativa de llegar a clientes que por no pagar un precio elevado no se acercaban al producto.

Por otra parte, este plan de negocio pretende popularizar el producto con los estratos bajos, hasta el punto de incluirlo en la canasta familiar de personas de estratos 1 2 y 3, los cuales no consideran actualmente estos alimentos como parte de su oferta semanal, el proyecto lo lograra, con el mix de mercadeo presentado.

Resumen ejecutivo

Sushi en tu supermercado es una idea que nace ante el crecimiento que ha tenido la cultura oriental en los últimos años en nuestro país, hemos podido observar como gastronomías tales como la china o la tailandesa entró en nuestro país sin ánimo de irse.

Sushi en tu supermercado, pretende vender el sushi de un nuevo modo, llegando directamente a los anaqueles de los supermercados y tiendas de pequeña cobertura en las distintas localidades de Bogotá, de este modo acercándose cada vez más a los comedores de las personas de estratos 1, 2 y 3, a los cuales aún no es accesible este producto por las barreras culturales y económicas que existen en torno a la gastronomía oriental.

Misión

“Sushi en tu Supermercado” tiene por misión producir, y comercializar productos alimenticios de origen japonés, en los estratos bajos de la sociedad en Colombia.

Visión

La visión de “Sushi en tu Supermercado” es convertirse en el mayor distribuidor de sushi en las góndolas de los supermercados de los estratos bajos de la ciudad, con el fin de llegar a generar un mercado de escala que traiga tantas ventajas económicas para nuestros consumidores, sino, para nuestros inversionistas, quienes aumentarían sus ingresos considerablemente año a año.

Objetivo

“Sushi en tu Supermercado”, busca ser la compañía líder en la producción y comercialización de alimentos japoneses en los supermercados de grandes superficies y en las tiendas de Colombia.

Objetivos secundarios:

- Desarrollo de un plan de negocios, el cual logre comercializar el sushi de una nueva forma en Bogotá,
- Determinar una investigación de mercados para definir la oferta y demanda del sushi en los mercados de grandes superficies de los estratos 1, 2 y 3 de Bogotá
- Realizar un estudio económico, para determinar la viabilidad del plan, y su impacto en Bogotá y establecer los escenarios de rentabilidad y punto de equilibrio de la inversión.
- Desarrollar los prototipos, establecer la cadena de producción y procesos productivos de la elaboración del SUSHI
- Establecer el modelo administrativo y organizacional del negocio para su operatividad
- Desarrollar un manual de operaciones, con el fin de homogenizar los procesos de elaboración del producto.
- Definir las condiciones y sistema jurídico para el manejo del proyecto enmarcado en la legislación laboral y comercial colombiana.

Producto

“Sushi en tu supermercado” pretende, instalar góndolas en los supermercados, específicamente en la zona de alimentos refrigerados, donde busca ingresar como un producto nuevo en los hogares de estratos bajos de la ciudad.

El Producto son los tradicionales Rollos (Maki) sin cortar, donde el consumidor tendrá la opción de acceder al producto por peso, llevando la cantidad necesaria para su hogar; con la ventaja que el precio sería relativamente el mismo al de una libra de carne o pescado, siendo el Sushi un producto de mayor calidad, y mejor carga nutricional.

Impacto social y futuro de la empresa

El impacto social que causará “Sushi en tu Supermercado”, está ligado al desarrollo de una nueva cultura alimenticia, la cual logre integrar tanto oriente, con las costumbres alimenticias de los estratos bajos de la ciudad de Bogotá.

Esta combinación generará que las personas de menos recursos, reevalúen el concepto que tienen frente a la alimentación, este plan de negocios no solo ofrece que las personas

consigan acceder al producto, lo que ofrece es que las personas, sientan que es un alimento como cualquier otro y que al igual que un pedazo de carne pueda estar en los comedores de las familias sin ser nada exótico.

Bibliografía

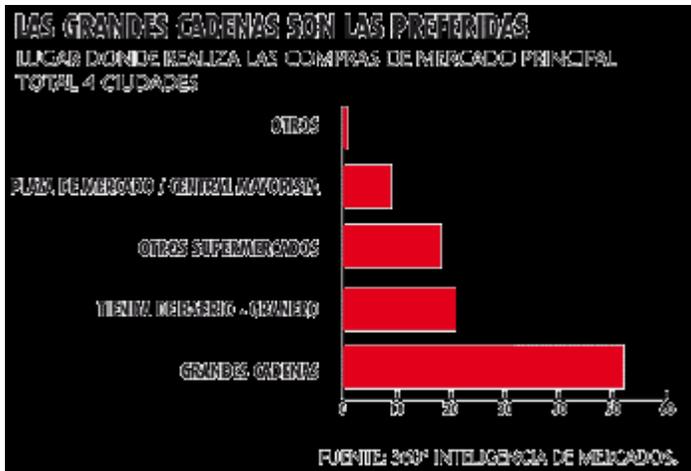
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Bestor, T. (2000). How Sushi went global . *Foreign Policy* , 54-55.
- Briones, G. (1985). *Métodos y Técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Trillas.
- Cerda, H. (1998). *Los Elementos de la Investigación*. Bogotá: El Buhó.
- Cultura Sui. (2007). *Cultura Sushi*. Acceso em 25 de Marzo de 2011, disponível em Propiedades Nutritivas del Siushi: <http://www.culturasushi.com/propiedades-nutritivas-del-sushi>
- ENCC. (Septiembre de 2009). *Estrategia Nacional de Cambio Climatico* . Acceso em Octubre de 2011, disponível em <http://www.encc.go.cr/carbono/index.html>
- Fenalco Atlantico. (2007). Una Tienda por cada 164 Personas. Barranquilla, Colombia.
- Futuro, F. (2008). *Fundación Futuro*. Acceso em 1 de abril de 2011, disponível em http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=53
- investorwords. (2008). *investorwords*. Acceso em 1 de abril de 2011, disponível em http://www.investorwords.com/1653/economy_of_scale.html
- Jhonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (Septima ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Practice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing* . Pearson Educación .
- La Nación. (2005). Sushi, también en la góndola del súper. *La Nación*.

- Malaver, F., & Pabón, E. O. (Marzo de 2008). Emprendimiento e Innovación: condiciones para su desarrollo. *Revista Javeriana*, 144(742), 85.
- Mankiw, G. (2006). *Macroeconomía* (sexta ed.). (A. Bosch, Ed.) New York, United State: Mayol Ediciones S.A.
- Montañó, F. (Abril de 2010). *Administrate hoy*. Acceso em 2 de Abril de 2011, disponível em <http://www.administratehoy.com.mx>
- Mycek, S. (1 de Marzo de 2000). There's more to sushi than California rolls. *Christian Science Monitor*, 20.
- Newman, P. (4 de Julio de 2008). Sushi King Rules. *Macleans*, 36-38.
- Nuendo, P. (1992). *Emprendimiento, El arte de crear empresas y sus artistas*. Madrid, España.
- Pakin, M. (2004). *Economía* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- Pereira, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 11-37.
- Prahalad, C. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* . New York : Kindle Edition.
- Prahalad, C. (2005). *La oportunidad ne negocios en la base de la piramide*. United State: Wharton School Publishing.
- Puente, R. (2007). Serving low income consumers: what works and what doesn't. *Debates IESA*, 29-34.
- Revista Dinero. (2011). Grandes Cadenas Conquistan al Consumidor. *Revista Dinero*(272), 92.
- RRPP net. (2009). *RRPP net*. Acceso em 1 de abril de 2011, disponível em <http://www.rrppnet.com.ar/focusgroups.htm>
- Savitz, A. W. (2005). *The Triple Bottom Line*. Londres.

- Schumpeter, J. (1957). *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México: FCE.
- Sushi ¿com.es? (2002). *Sushi como es?* Acesso em 25 de Marzo de 2011, disponível em <http://www.sushi.com.es/hacer.html>
- The Atlanta Journal Costitution . (2001). On a roll supermarket sushi emerges as a hot seller . *The Atlanta Journal Costitution* .
- Universidad De Navarra. (2010). *UnivNavarra*. Acesso em 2 de abril de 2011, disponível em <http://www.unavarra.es/genmic/curso%20microbiologia%20general/000-introduccion%20micro%20alimentos.htm>
- Universidad Politecnica Salesiana. (2006). *ups*. Acesso em 2 de Abril de 2011, disponível em <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/588/2/CAPITULO%20I.pdf>

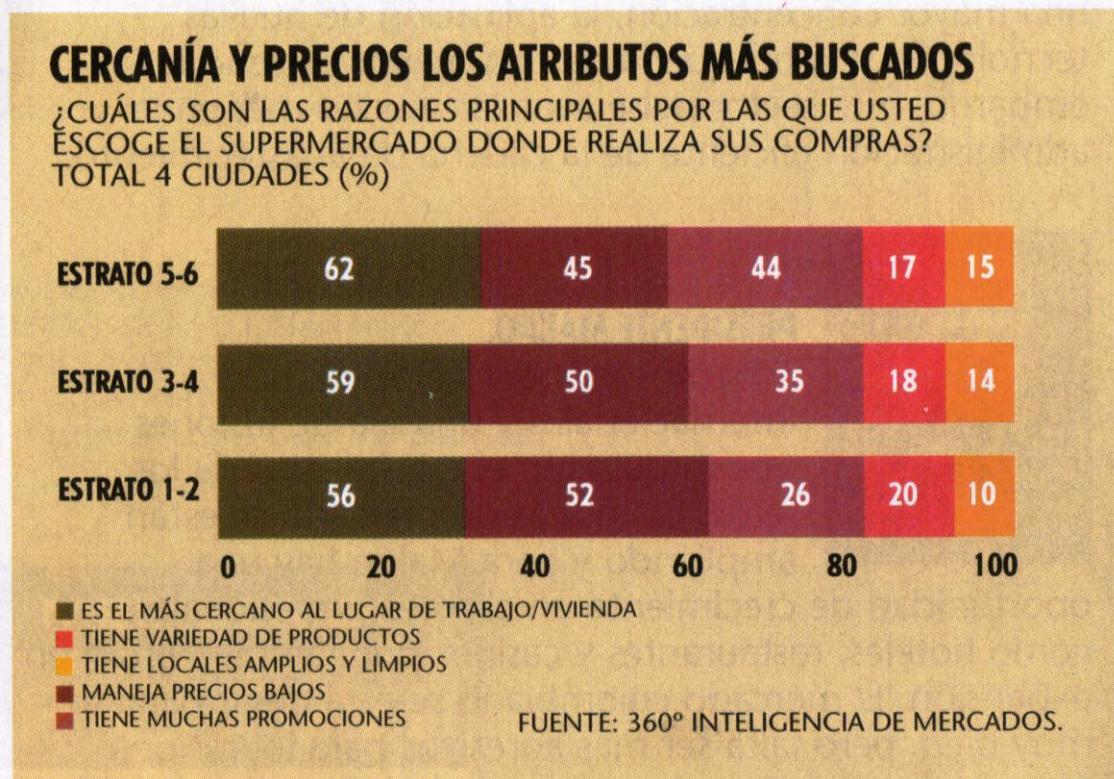
Anexos

Anexo 1 Ilustración 1 Lugares preferidos para hacer compras en Colombia



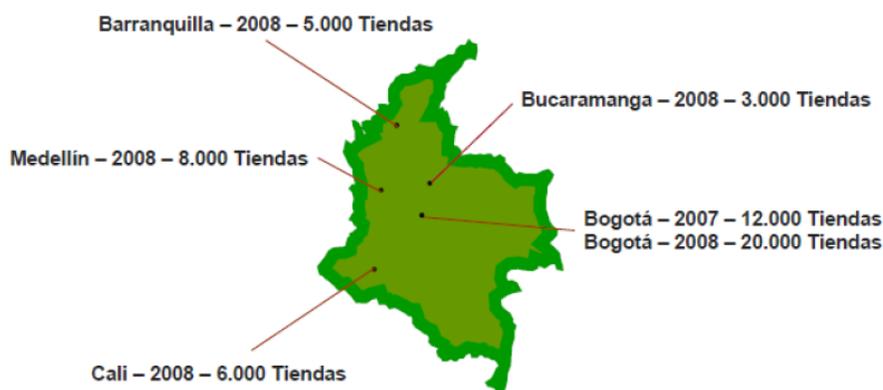
Revista Dinero. No 272. Pg. 92.

Anexo 2 Ilustración 2 Atributos más buscados por los clientes



Fuente: Revista Dinero. No 272. Pg. 93.

Anexo 3 Ilustración 3 tiendas en Colombia



Fuente: Grupo Meiko: Logística y estrategia. *IDT – Informe de Distribución y Desempeño de Categorías de Productos de Consumo Masivo en Tiendas de Barrio Caracterizadas*. Trimestre I de 2008.

Anexo 4 Tabla 1

LUGAR	PRECIO (ROLLS X 6)
Sushi Town	\$ 19.500
Sushi Light	\$18.100
Sushi lounge	\$ 25.300
Sushi Go	\$ 14.900
Supermercado	\$ 6.500

Anexo 5 Encuestas

“Sushi en tu Supermercado” realizó un arduo trabajo de campo, donde tomo una muestra de 100 entrevistas, dando como resultado la siguiente información

Buenos días, nuestra organización "Sushi en tu Supermercado" está realizando un Estudio para el lanzamiento de un nuevo producto. Nos gustaría hacerle algunas preguntas sencillas

I DATOS PERSONALES

1. Sexo	<input type="checkbox"/>	2. Edad	
<i>Seleccione sólo una opción</i>		<i>Seleccione sólo una opción</i>	
masculino	<input type="checkbox"/> 1	15 - 20	<input type="checkbox"/> 1
Femenino	<input type="checkbox"/> 2	21- 30	<input type="checkbox"/> 2
		31 - 40	<input type="checkbox"/> 3
		41 - 50	<input type="checkbox"/> 4
		51 o más	<input type="checkbox"/> 5

3. que estrato tiene el lugar donde reside	<input type="checkbox"/>	4. cuantas personas viven en su casa	
<i>Seleccione sólo una opción</i>		<i>Seleccione sólo una opción</i>	
1	<input type="checkbox"/> 1	1 - 3	<input type="checkbox"/> 1
2	<input type="checkbox"/> 2	3 - 5	<input type="checkbox"/> 2
3	<input type="checkbox"/> 3	6 o más	<input type="checkbox"/> 3
4	<input type="checkbox"/> 4		
5	<input type="checkbox"/> 5		
6	<input type="checkbox"/> 6		

II DATOS DE CONSUMO

5. ha consumido sushi	
<i>Seleccione sólo una opción</i>	
No	<input type="checkbox"/> 2
Si	<input type="checkbox"/> {1r IV}

III NUEVOS MERCADOS

6. estaría dispuesto a probar el producto	
<i>Seleccione sólo una opción</i>	
NO	<input type="checkbox"/> {Terminar}
SI	<input type="checkbox"/> {1r V}

IV CONSUMIDORES

7. Con que frecuencia consume sushi en el mes	<input type="checkbox"/>	8. donde consume sushi	
<i>Seleccione sólo una opción</i>		<i>Seleccione una o más opciones</i>	
Nunca	<input type="checkbox"/> 1	Restaurantes	<input type="checkbox"/> 1
Algunas veces	<input type="checkbox"/> 2	Sushi Bar	<input type="checkbox"/> 2
regularmente	<input type="checkbox"/> 3	Casa (Domicilios)	<input type="checkbox"/> 3
siempre	<input type="checkbox"/> 4	Casa (prepara usted mismo)	<input type="checkbox"/> 4

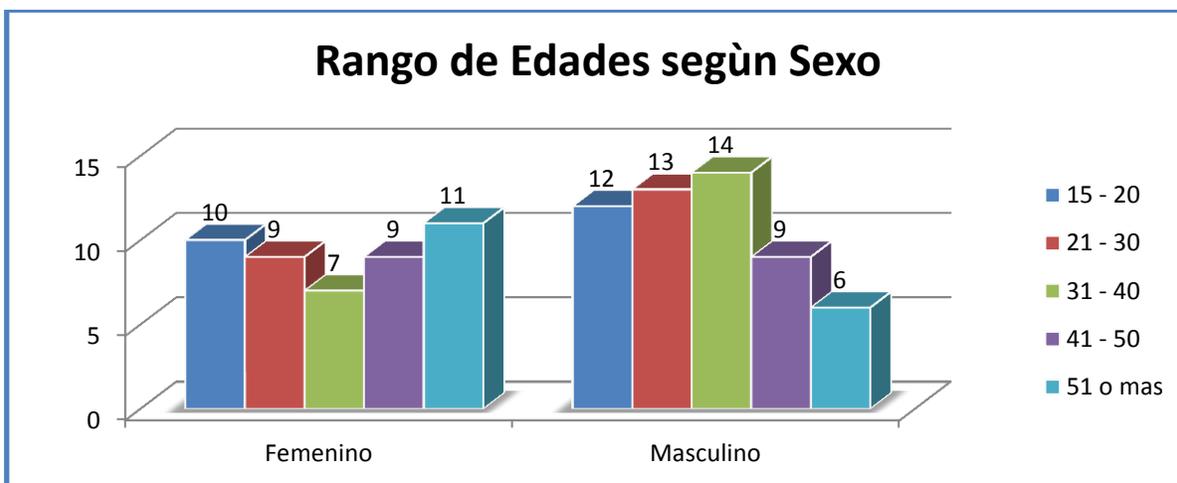
9. Cuánto gasta en promedio por una porción de sushi		10. ordene las siguientes opciones, de mayor a menor según sea su consumo semanal (donde 1 es el mayor y 4 el menor)	
<i>Seleccione sólo una opción</i>		<i>Ordene del 1 al ... las opciones mostradas</i>	
5,000 - 10,000	<input type="checkbox"/> 1	Res	<input type="checkbox"/>
11.000 - 15,000	<input type="checkbox"/> 2	Cerdo	<input type="checkbox"/>
16,000 - 20,000	<input type="checkbox"/> 3	Pez	<input type="checkbox"/>

21,000 - 25,000	<input type="checkbox"/>	4	Pollo	<input type="checkbox"/>
26,000 o mas	<input type="checkbox"/>	5		
11. cuáles de las siguientes preparaciones de sushi ha probado				
<i>Seleccione una o más opciones</i>				
Maki (rollos de alga, aguacate y una porción de pescado)	<input type="checkbox"/>		Nigiri (canapés de arroz, con una porción de calamar o camarón)	<input type="checkbox"/>
Rolls (enrollado de arroz, salmón o atún)	<input type="checkbox"/>		ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>
Temaki (enrollado de arroz, tipo cono o taco)	<input type="checkbox"/>			
V LANZAMIENTO DEL PRODUCTO				
12. Le Gustaría Adquirir este Producto (sushi) en los Supermercados		13. Considera que el sushi es una comida exótica, o podría estar incluida dentro de una dieta diaria		
<i>Seleccione sólo una opción</i>		<i>Seleccione una o más opciones</i>		
SI	<input type="checkbox"/>	1	Exótica	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>	2	Diaria	<input type="checkbox"/>
			ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>
14. cuanto estaría dispuesto a pagar por una libra de Sushi en el supermercado				
<i>Seleccione sólo una opción</i>				
8,000 - 15,000	<input type="checkbox"/>	1	23,000 - 30,000	<input type="checkbox"/>
15,000 - 23,000	<input type="checkbox"/>	2	30,000 o más	<input type="checkbox"/>
				4

Anexo 6 Tabla 1 (Rango de Edades según Sexo)

Cuenta de SEXO	Edades					Total general
Rótulos de fila	15 - 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50	51 o mas	Total general
Femenino	10	9	7	9	11	46
Masculino	12	13	14	9	6	54
Total general	22	22	21	18	17	100

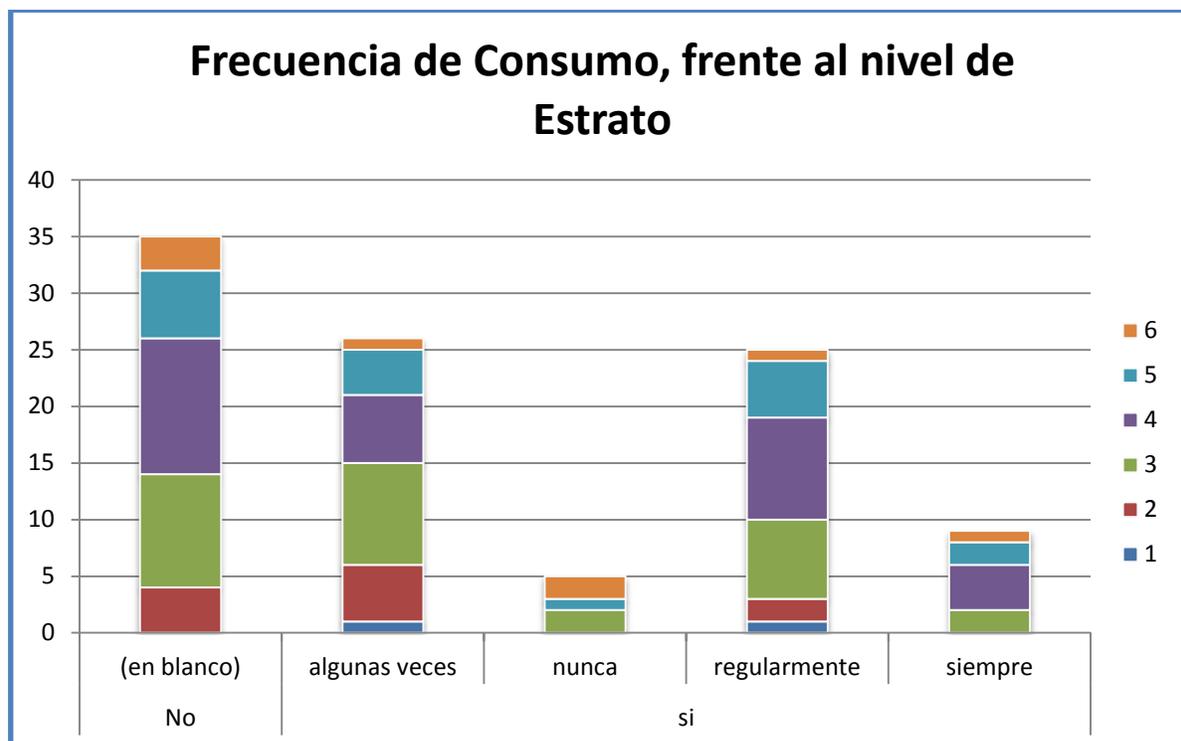
Anexo 7 Grafica 2



Anexo 8 Tabla 2 (Frecuencia de Consumo, frente al nivel de Estrato)

Frecuencia Consumo	Estrato						Total general
Rótulos de fila	1	2	3	4	5	6	
No		4	10	12	6	3	35
(en blanco)		4	10	12	6	3	35
si	2	7	20	19	12	5	65
algunas veces	1	5	9	6	4	1	26
nunca			2		1	2	5
regularmente	1	2	7	9	5	1	25
siempre			2	4	2	1	9
Total general	2	11	30	31	18	8	100

Anexo 9 Grafica 3



Anexo 10 Tabla 3 (Adquisición del producto en el supermercado, en relación con el precio)

Encontrarlo en el Supermercado	Precio				Total general
	15000 - 23000	23000 - 30000	30000 o mas	8000 - 15000	
no	10	10	1	9	30
si	19	24	5	22	70
Total general	29	34	6	31	100

Anexo 11 Grafico 4



Anexo 12 Pirámide

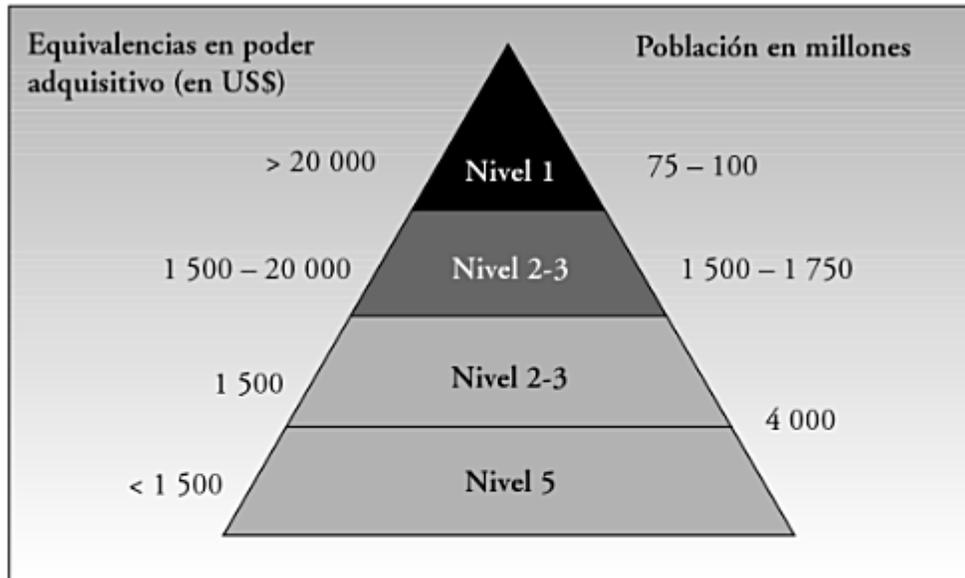


Figura 1.1. La pirámide económica. Fuente: C. K. Prahalad y Stuart Hart, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, *Strategy + Business*, edición 26, 2002. Reimpreso con permiso de *Strategy + Business*, revista trimestral galardonada, publicada por Booz Allen Hamilton. www.strategy-business.com.

Anexo 13 Cuadro 1

Fortalezas	Debilidades
Son productos tradicionales para la cocina de los colombianos.	La oferta aumenta cada día, pero la demanda de los productos viene en descenso.
Mantiene fresco durante más tiempo, facilitando los canales de distribución	El sacrificio del ganado bovino, a detenido un descenso del 10% en relación con el año 2009, y del 20% en relación con el 2008. Generando una caída en los precios de los novillos del 25% (<i>Fedegan, 2010</i>)
El sector Avícola en Colombia, ve potencial de crecimiento con la fuerte demanda de los mercados internacionales (<i>Análisis de Sectorial, Mapfre, 2010</i>)	Los problemas con Venezuela han generado una caída en las exportaciones de productos

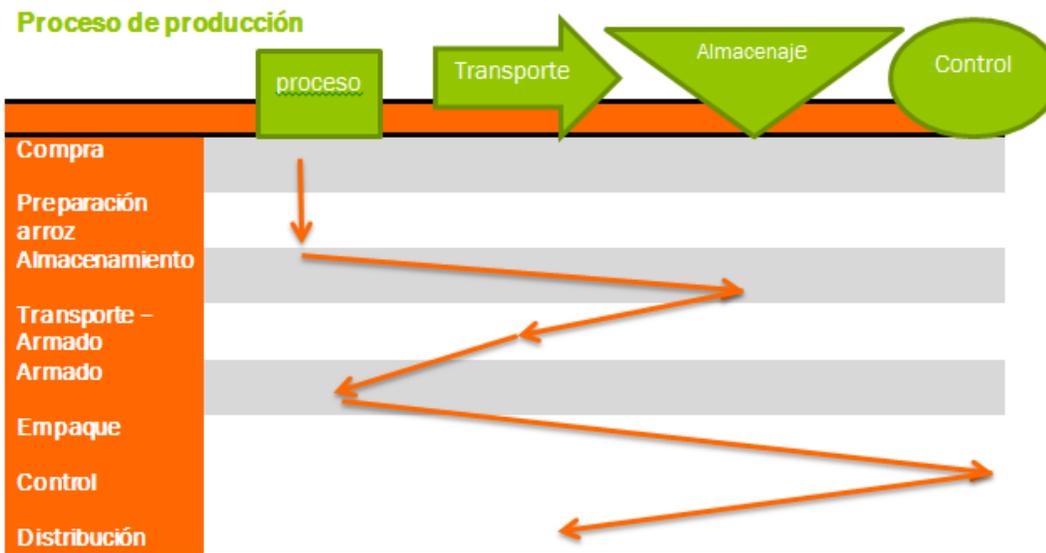
<p>La estandarización de los procesos en los sectores cárnicos, le ha dado la entrada a Colombia en el mercado mexicano y asiático. <i>(Análisis de Sectorial, Mapfre, 2010)</i></p> <p>Colombia espera estar certificado libre de brucelosis para el 2012, con la cual generara un aumento en la demanda internacional del 35%. <i>(Análisis de Sectorial, Mapfre, 2010)</i></p> <p>Mano de obra calificada para el manejo de los productos.</p>	<p>cárnicos (<i>Fedegan, 2010</i>)</p> <p>El sector avícola ha presentado una sobreoferta, durante el primer trimestre del año, generando una caída del 5% en los precios, y una reducción del sector del 1.6% <i>(Análisis de Sectorial, Mapfre, 2010)</i></p> <p>El sector porcino, se está recuperando, tras sufrir su peor crisis registrada a raíz de la gripe porcina, la cual llevo sus precios al punto de ubicarse debajo de sus costes de producción afectando directamente a los productores <i>(Análisis de Sectorial, Mapfre, 2010)</i></p>
---	--

Anexo 14 Tabla 2

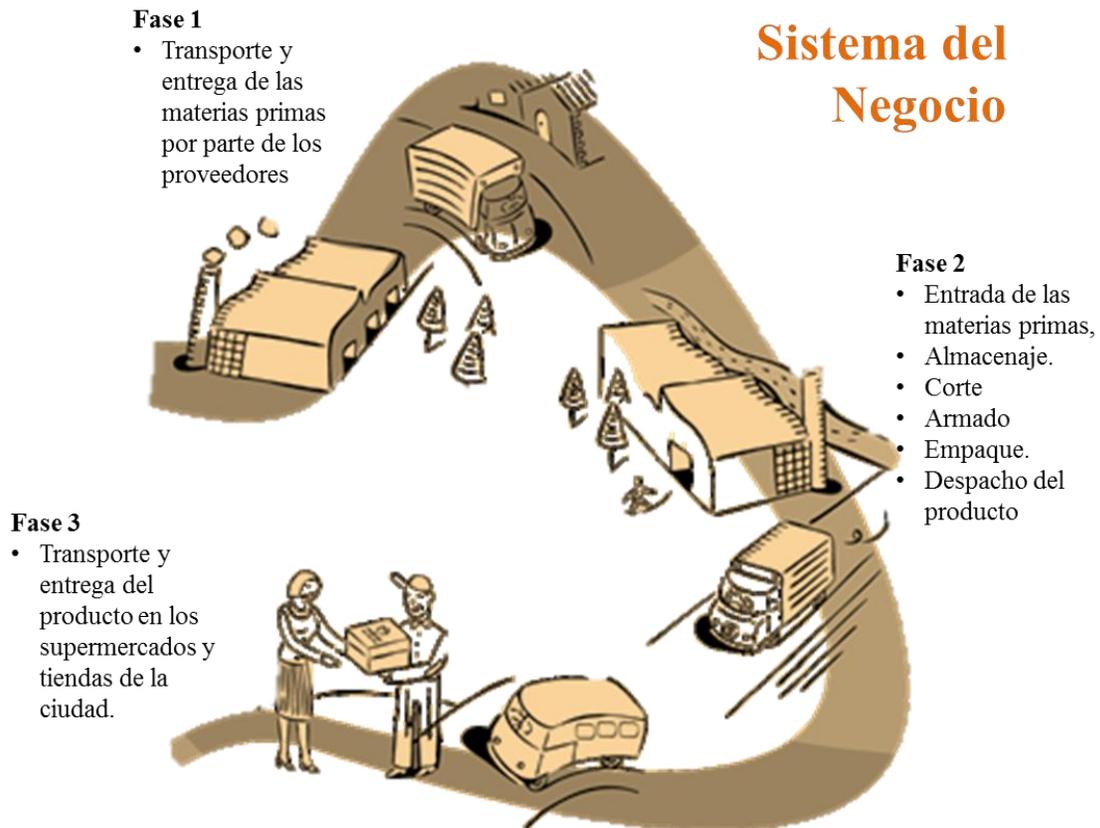
California Roll (10 piezas)	227.5g	% VD	Philadelfia Roll (10 piezas)	227.5g	%VD
Calorías Totales	300.8kcal	15	Calorías Totales	430.8kcal	22
Grasas Totales	5.0g	8	Grasas Totales	16.7g	28
Grasas saturadas	0.8g	4	Grasas saturadas	7.5g	38
Colesterol	0.0mg	0	Colesterol	59.2mg	20
Sodio	530.8mg	23	Sodio	240mg	10
Carbohidratos	55.0g	18	Carbohidratos	49.2g	17
Fibras Alimentarias	2.5g	10	Fibras Alimentarias	1.7g	7
Proteínas	8.3g	11	Proteínas	19.2g	25
Ebi Roll (10 piezas)	246g	% VD	Kappa Maki (10 piezas)	131.25g	% VD
Calorías Totales	423.3kcal	21	Calorías Totales	165.0kcal	8
Grasas Totales	17.5g	27	Grasas Totales	0.4g	1
Grasas saturadas	2.1g	11	Grasas saturadas	0.0g	0
Colesterol	88.3mg	29	Colesterol	0.0mg	0
Sodio	640.8mg	27	Sodio	88.8mg	4
Carbohidratos	53.3g	18	Carbohidratos	35.6g	12
Fibras Alimentarias	4.2g	17	Fibras Alimentarias	1.3g	5
Proteínas	16.7g	22	Proteínas	3.8g	8
Nigiri Salmón (1 pieza)	38g	% VD	Nigiri Langostino (1 pieza)	30g	%VD
Calorías Totales	68.0kcal	3	Calorías Totales	44kcal	2
Grasas Totales	1.0g	2	Grasas Totales	1.0g	2
Grasas saturadas	0.0g	0	Grasas saturadas	0.0g	0
Colesterol	8.0mg	3	Colesterol	9.0mg	3
Sodio	29.0mg	1	Sodio	28.0mg	1
Carbohidratos	9.0g	3	Carbohidratos	8.0g	3
Fibras Alimentarias	0.0g	0	Fibras Alimentarias	0.0g	0
Proteínas	5.0g	7	Proteínas	2.0g	3

23

Anexo 15 Gráfico producción



Anexo 16 Sistema del negocio



Anexo 17 Organigrama

Organigrama Sushi
en tu
Supermercado

