

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA TRANSFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
RÁPIDOS “4MEAL”

ANA CRISTINA VALENCIA

MÓNICA BOTERO

FELIPE JARAMILLO

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2011

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 1 de Junio de 2011

1 TABLA DE CONTENIDO

1	TABLA DE CONTENIDO.....	3
2	ÍNDICE DE TABLAS.....	5
3	ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
4	ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	7
5	INTRODUCCIÓN.....	8
6	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
7	OBJETIVO.....	10
7.1	OBJETIVO GENERAL.....	10
7.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
8	ALCANCE.....	11
9	ESTUDIO SECTORIAL.....	12
9.1	MACROENTORNO.....	12
9.1.1	ANTIOQUIA Y MEDELLÍN.....	14
9.2	SECTOR RESTAURANTES.....	15
10	ESTUDIO DE MERCADO.....	17
10.1	DISEÑO INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	17
10.2	OBJETIVOS.....	18
10.2.1	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
10.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
10.3	ENCUESTA.....	18
10.3.1	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	18
10.4	ANÁLISIS DE MERCADO.....	24
10.4.1	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS.....	24
10.4.2	PROVEEDORES.....	26
10.4.3	CONSUMIDORES.....	27
10.4.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	29
10.4.5	FIJACIÓN DE POLÍTICAS DE PRECIO.....	30
10.4.6	DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA.....	31
10.4.7	PROMOCIÓN DEL PRODUCTO.....	32
11	ESTUDIO TÉCNICO.....	33
11.1	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	33
11.2	NECESIDADES DE MAQUINARIA Y EQUIPO.....	36
11.3	INSUMOS (MATERIA PRIMA).....	37
11.4	DESCRIPCIÓN DEL LOCAL Y REQUERIMIENTOS DE INSTALACIÓN, MONTAJE Y OPERACIÓN.....	38
12	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	40
12.1	HISTORIA.....	40
12.2	MISIÓN.....	40
12.3	VISIÓN.....	41
12.4	POLÍTICA DE CALIDAD.....	41
12.5	VALORES CORPORATIVOS.....	41
12.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	41

12.7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
12.8	LISTADO DE CARGOS	42
12.9	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	42
12.10	DISEÑO DE VACANTES.....	42
12.11	INDUCCIÓN GENERAL	43
12.12	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	43
12.13	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	43
12.14	PLAN DE SUCESIÓN.....	44
12.15	PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL.....	46
13	ESTUDIO LEGAL	47
13.1	TIPO DE EMPRESA A CONSTITUIR	47
13.2	TRAMITES PARA LA CREACION DE LA EMPRESA.....	48
13.2.1	CONSULTA DE NOMBRE	48
13.2.2	CONSULTA POR ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	48
13.2.3	CONSULTA USO DE SUELO	49
13.2.4	TRÁMITE ANTE LA DIAN.....	49
13.2.5	MATRÍCULA MERCANTIL.....	49
13.2.6	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	49
13.2.7	PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS.....	50
13.2.8	TRÁMITES DE FUNCIONAMIENTO	50
14	ESTUDIO FINANCIERO	52
14.1	FINANCIACIÓN	52
14.1.1	NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO	52
14.2	INVERSIÓN.....	53
14.2.1	LOCAL.....	53
14.2.2	EQUIPOS Y ADECUACIONES	54
14.2.3	CONSTITUCIÓN LEGAL.....	55
14.3	COSTOS DE FABRICACIÓN	55
14.3.1	COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN	55
14.3.2	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	57
14.4	ESTIMACIÓN DE FLUJOS DE CAJA	58
14.4.1	INGRESOS	58
14.4.2	EGRESOS	59
14.5	BALANCE GENERAL.....	59
14.6	FLUJO DE EFECTIVO	60
14.7	ESTADO DE RESULTADOS	61
14.8	TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD.....	61
14.9	PARAMETROS DE DECISIÓN	62
14.9.1	VPN.....	62
14.9.2	TIR	62
15	CONCLUSIONES	64
16	RECOMENDACIONES	66

2 ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	VARIACIÓN TRIMESTRAL PIB.....	14
TABLA 2.	PRODUCTO INTERNO BRUTO (CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN).....	15
TABLA 3.	PROVEEDORES Y PRECIOS.....	26
TABLA 4.	PROYECCIÓN PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	28
TABLA 5.	POLÍTICA DE PRECIOS	30
TABLA 6.	PRECIOS DE VETA	31
TABLA 7.	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	35
TABLA 8.	CAPACIDAD DE PLANTA.....	36
TABLA 9.	MATERIA PRIMA	37
TABLA 10.	MATERIA PRIMA SECUNDARIA	37
TABLA 11.	CAPITAL INICIAL DE TRABAJO	53
TABLA 12.	EQUIPO DE PRODUCCIÓN.....	54
TABLA 13.	REQUERIMIENTOS EQUIPOS DE OFICINA	54
TABLA 14.	ADECUACION LOCAL	55
TABLA 15.	COSTITUCIÓN LEGAL	55
TABLA 16.	COSTO MATERIA PRIMA DISCRIMINADO.....	56
TABLA 17.	COSTO MATERIA PRIMA DEL PROYECTO	56
TABLA 18.	MANO DE OBRA DIRECTA.....	57
TABLA 19.	MANO DE OBRA PROYECTO	57
TABLA 20.	MANO DE OBRA INDIRECTA	57
TABLA 21.	MANO DE OBRA INDIRECTA PROYECTO	58
TABLA 22.	INGRESOS.....	58
TABLA 23.	EGRESOS	59
TABLA 24.	BALANCE GENERAL.....	59
TABLA 25.	FLUJO DE EFECTIVO	60
TABLA 26.	ESTADO DE RESULTADOS	61
TABLA 27.	INDICADORES FINANCIEROS	63

3 ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	COMUNAS DE MEDELLÍN	27
FIGURA 2.	DISTRIBUCIÓN PLANTA.....	39
FIGURA 3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
FIGURA 4.	LOCAL	53
FIGURA 5.	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	63

4 ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 1	20
GRÁFICA 2.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 2	20
GRÁFICA 3.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 3	20
GRÁFICA 4.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 4	21
GRÁFICA 5.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 5	21
GRÁFICA 6.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 6	21
GRÁFICA 7.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 7	22
GRÁFICA 8.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 8	22
GRÁFICA 9.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 9	22
GRÁFICA 10.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 10	23
GRÁFICA 11.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 11	23
GRÁFICA 12.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 12	24
GRÁFICA 13.	ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 13	24

5 INTRODUCCIÓN

El mercado actual exige estar a la vanguardia abriendo las puertas a un mundo globalizado. La batalla por la subsistencia se hace cada día más estrecha haciendo que la diferencia entre empresas del mismo sector sea mínima. Cualquier ventaja competitiva que se tenga sobre la otra la mantendrá un paso adelante y de esta forma se logrará la subsistencia entre los más fuertes.

Por estas razones y muchas más, el empresario Colombiano debe estar cada día más comprometido con el desarrollo y mejoramiento de la industria y del sector al que pertenece, arriesgando y apostando al propósito de tener una empresa económicamente rentable y sostenible en el tiempo, con ideas innovadoras que generen un valor agregado en los clientes.

Es por éste motivo que se debe hacer un claro e imparcial estudio, que permita examinar todas las variables y sus respectivas repercusiones, para así llegar de una manera más segura y concisa a este propósito.

No se debe seguir únicamente la intuición a la hora de tomar decisiones para crear empresa, se debe apropiarse y utilizar las técnicas actuales que se han brindado, para poder evaluar los proyectos antes de realizarlos y así no tener que correr riesgos innecesarios e incurrir en grandes inversiones que al contrario se alejen de nuestra meta.

6 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El mundo hoy en día demuestra la necesidad de crear empresas propias generando compromiso con el desarrollo de los países y de las regiones. En este proyectos se desarrolla la idea de una posible empresa dedicada a la transformación y distribución de productos alimenticios, para lo cual se requiere hacer un estudio previo bajo el conocimiento de ciertos parámetros que minimizaran los riesgos que se conllevarían para analizar si es viable o no.

7 OBJETIVO

7.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de factibilidad (técnico, económico, sectorial y financiero) para la creación de la empresa dedicada a la transformación y distribución de productos alimenticios rápidos 4MEAL.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el estudio sectorial y de mercado de alimentos rápidos, para ver la situación en que se encuentra el sector actualmente, y el potencial de clientes de acuerdo al enfoque de la empresa.
- Construir el estudio técnico para la transformación y distribución de productos alimenticios rápidos 4MEAL.
- Montar un plan de organizacional en donde se clarifiquen los recursos, y los planes a futuro del área de gestión humana.
- Generar un estudio financiero para establecer las posibles implicaciones económicas para los inversionistas.

8 ALCANCE

Realizar el estudio de factibilidad para la transformación y distribución de productos alimenticios rápidos 4MEAL. Contendrá toda la información requerida para la posible materialización del proyecto incluyendo las distintas fases de un estudio de factibilidad: estudio sectorial, estudio de mercado, estudio técnico y el estudio financiero.

Al finalizar el estudio se da por terminado el proyecto y quedará a discreción de los interesados la posible implementación del mismo.

9 ESTUDIO SECTORIAL

9.1 MACROENTORNO

La economía Colombiana es la cuarta más grande de Latinoamérica después de Brasil, México y Argentina; con una distribución económica basada en la agricultura (13.9%), industria (30.3%) y servicios (55.8%). Sus principales exportaciones están conformadas por: petróleo, café, banano, flores, algodón, arroz y textiles, a su vez se importa principalmente suministros químicos, maquinaria y cereales.

Colombia en estos momentos posee varios tratados económicos que buscan integrar diferentes países para garantizar el crecimiento económico y mejorar los marcos políticos y económicos de libre intercambio. A su vez se busca preparar a los países y a sus economías para enfrentarse a un mundo cada vez más globalizado y competitivo.

En los años 70's Colombia comenzó a reunirse con sus vecinos para disminuir las restricciones comerciales que pudieran existir entre los países. Teniendo por objetivo promover el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros en condiciones de equidad, acelerar el crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social. Ésta ha trabajado para eliminar las leyes que restringen el comercio de servicios y la libre circulación de capitales.

Después de todos estos tratados, acuerdos y leyes se dio el efecto de ampliar los flujos comerciales con el exterior, aun cuando moderadamente en términos generales, la relación entre la suma de las exportaciones y las importaciones y el PIB, pasó del 30% al 38%, bastante inferior frente al de buena parte de los países del área más abiertos a los mercados externos. Por esto el gobierno ha buscado un tratado que relacione más aún a Colombia con el mundo por lo que se ha dado el TLC “Tratado de Libre Comercio”. Aunque este tratado no se encuentre en funcionamiento actualmente es uno de los más importantes para la economía nacional, ya que es el que realmente abrirá las puertas de Colombia hacia el mundo exterior, en este caso con los EEUU.

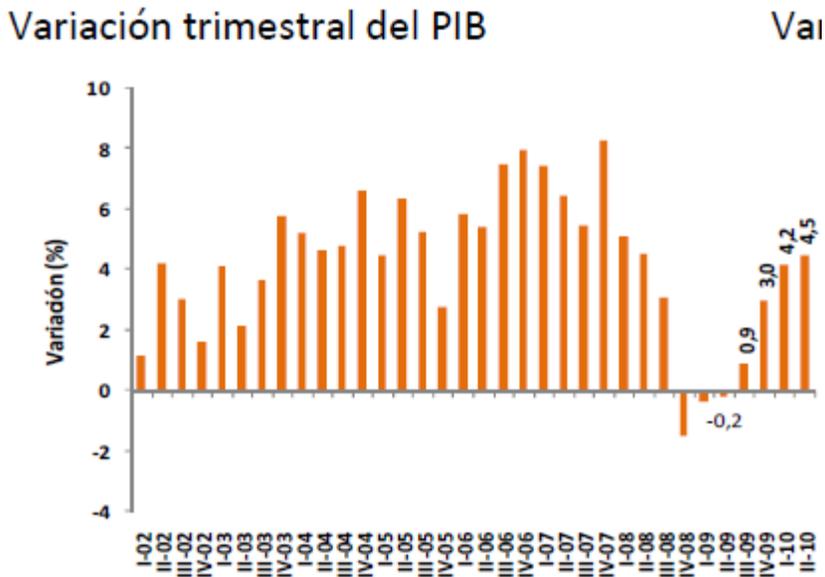
Por otra parte, la recesión económica que afectó los países, incluidos los latinoamericanos en el 2009, desde el año pasado 2010 y en el presente año se han observado síntomas de recuperación en algunas de las economías, con variaciones positivas del PIB; Brasil (8,9%), Perú (8,2%), México (5,9%), Chile (4,1%) y Colombia (4.4%)¹,

Colombia, a partir del cuarto trimestre del 2009 comenzó a mostrar signos de recuperación económica con crecimientos continuos del PIB, en el acumulado del primer semestre del 2010, la economía registró una variación positiva en su Producto Interno Bruto de (4,3%) (Ver TABLA 1)

El buen desempeño de la economía colombiana en lo corrido del año lleva a que los pronósticos de gobierno, el Banco de la República, entre otros, tengan unas predicciones de PIB para el 2011 alrededor del 4.5%, lo cual anexado al grado de inversión otorgado, es una tendencia estable en cuanto a las tasas de interés del mercado. Éstos aseguran unas inflaciones bajas para los próximos años, garantizando de alguna manera un panorama alentador para la economía.

¹ Informe económico 4 de 2010. <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/home.asp>> [Consulta: 12 de Abril de 2011]

TABLA 1. VARIACIÓN TRIMESTRAL PIB



Fuente: DANE. Consulta:[19 de Abril, 2011]

9.1.1 ANTIOQUIA Y MEDELLÍN

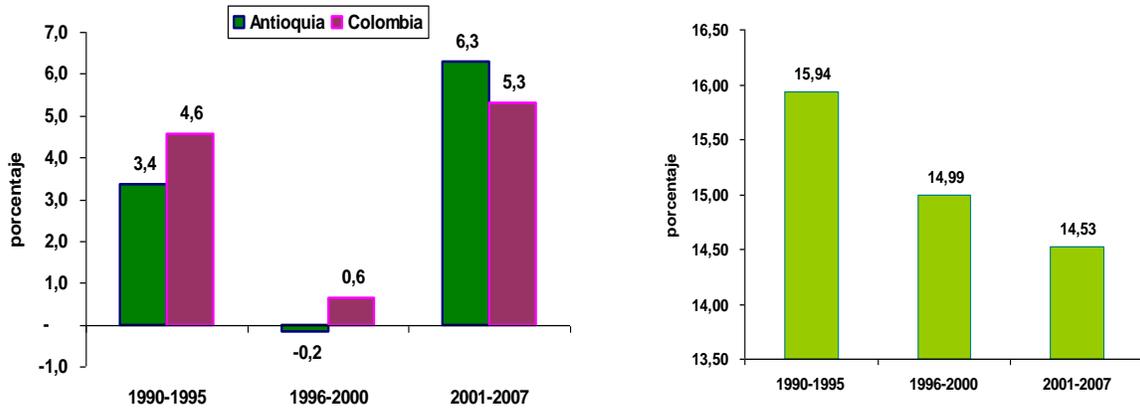
El departamento de Antioquia se localiza en la región Andina del país y contribuye con el 15% del PIB. Su capital, Medellín, con una población que alcanza los 4 millones y concentra cerca del 12% de la población Colombiana. Este departamento es el primer generador de energía, es el principal cultivador y exportador de banano y café, y uno de los mayores productores de oro. En Antioquia se concentran varias compañías líderes del país tales como Nacional de Chocolates, Cementos Argos, Suramericana de Inversiones y Bancolombia.

Este departamento aporta cerca del 30% de las exportaciones de artículos no tradicionales al país. Antioquia posee una regular red de carreteras que permiten la comunicación de Medellín y del departamento con los principales centros de comercio del país.

Una de las principales ventajas competitivas que posee Medellín, es su ubicación geográfica, ya que se encuentra en el centro del país y sirve de unión para las

regiones Pacífico y Caribe. Además Medellín es la capital Latinoamericana con la mejor infraestructura en servicios públicos².

TABLA 2. PRODUCTO INTERNO BRUTO (CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN)



Fuente: DANE , [Consulta: 18 de Abril, 2011]

9.2 SECTOR RESTAURANTES

El producto del negocio a desarrollar se puede ubicar dentro del sector de alimentos, restaurantes y servicio a domicilio.

Colombia ha presentado en la última década un crecimiento en cuanto al consumo de productos fuera del hogar se refiere, es decir que la industria gastronómica colombiana pasa por un buen momento.

En el 2007 los restaurantes en Colombia (incluye servicio a domicilio) tuvieron un incremento en las ventas del 9%, impulsado por el hecho de que el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos correspondía a comida fuera del hogar y el 4,98 %³ a comida en restaurantes. Para el 2008 y el 2009 debido a la crisis por la

² Tomado de: "información de Colombia" <www.inexmoda.org.co/colombiatex/InformacióndeColombiayMedellín/Medellín/tabid/1638/Default.aspx> [Consulta: 18 de Abril de 2010]

³ Tomado de: "Tormo"

que atravesó el mundo entero el sector se vio golpeado, sin embargo en 2009 el sector hotelería y restaurantes tuvo un crecimiento del 5,95%⁴ convirtiéndose en el sexto rubro con mayor crecimiento en la economía nacional, lo cual se tradujo en ventas por \$6 billones.

Para el 2010 el sector de hotelería y restaurantes estuvo entre los sectores de mayor crecimiento del país, con un valor del 7,2%⁵, esta buena cifra se obtuvo gracias a que se respira un mejor nivel de vida entre los colombianos y los tiempos de crisis ya se están dejando atrás, permitiendo que los colombianos vuelvan a salir a las calles para realizar alguna de sus comidas.

<www.tormo.com.co/resumen/4471/Restaurantes_Un_negocio_cada_vez_mas_dulce.html>

[Consulta: 30 de Abril de 2010]

⁴ Tomado de: "Ministerio de Educación Colombia"

< www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-167388.html> [Consulta: 30 de Abril de 2010]

⁵ Tomado de: "Revista Dinero"

<www.dinero.com/actualidad/economia/economia-colombiana-crecio-42-2010-dnp_82861.aspx>

[Consulta: 30 de abril de 2010]

10 ESTUDIO DE MERCADO

10.1 DISEÑO INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El objetivo de ésta investigación de mercados es poder identificar la viabilidad real del negocio y de ésta manera poder tomar decisiones asertivas acerca de la continuidad o no de éste proyecto, tomando como base una estimación y valoración de información recolectada.

Se utilizará como técnica la investigación exploratoria, buscando con ésta mejorar el conocimiento y comprensión del problema. Mediante la descripción se hará un acercamiento a las opiniones de la población objetiva a través de la recolección de información de la ejecución de una encuesta realizada (cuantitativa). Esta encuesta arrojará datos de opiniones, razones y motivaciones, y por el otro se cuantificarán los datos generados.

Dado que la muestra es pequeña para poder generar aseveraciones concluyentes y verídicas (validaciones de hipótesis), el apoyo será en fuentes secundarias con la finalidad de minimizar la incertidumbre de los resultados y el costo de la investigación.

Sin embargo, estadísticamente lo que se pretende es la selección de una muestra representativa de una población y obtener información muy ajustada a la realidad, con un error muestral bajo y una confianza alta.

El tipo de muestreo a realizar es aleatorio simple, bajo dos primicias diferentes de segmentación de la población, una de ellas el estrato y la otra la edad. Para lo cual cada elemento muestral debe cumplir estas condiciones.

Adicionalmente se seleccionará un tamaño de muestra de cien personas para la ejecución de la encuesta. Este tamaño se ha demostrado estadísticamente es apto para que la dispersión de los datos en las preguntas realizadas sea lo suficientemente bajo y la información generada sea confiable, pudiendo tomar

decisiones seguras a través de las etapas de la implementación y ejecución del negocio.

10.2 OBJETIVOS

10.2.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar las preferencias y gustos alimenticios para media mañana y algo, de las personas que trabajan en las zonas industriales de la ciudad de Medellín, enfocado principalmente a los estratos 4, 5 y 6 (de los consumidores) en edades entre los 25 y 45 años.

10.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los hábitos de consumo de alimentos para media mañana y algo.
- Verificar la frecuencia de consumo de alimentos para media mañana y algo.
- Identificar las preferencias al momento de consumir alimentos para media mañana y algo.
- Conocer cuánto se gasta el consumidor diariamente en alimentos para media mañana y algo.
- Validar las opciones de nombres para la marca de una distribuidora de alimentos para media mañana y algo.
- Identificar los canales de compra de mayor preferencia para los alimentos para media mañana y algo

10.3 ENCUESTA

VER ANEXO 1

10.3.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas se pueden definir las preferencias de los consumidores por cierto tipo de alimentos.

El 55% de la población trae los alimentos de la casa y se sienten satisfechos de hacerlo así ya que traen exactamente lo que les gusta comer. Los empleados a veces pueden dedicar tiempo para comer tranquilamente una de sus cuatro comidas principales que hacen al día, ya sea la media mañana o el algo. Los alimentos más demandados son las frutas y las harinas con un alto porcentaje seguidos con un porcentaje más bajo de lácteos, dulces, cereales, fritos y bebidas calientes.

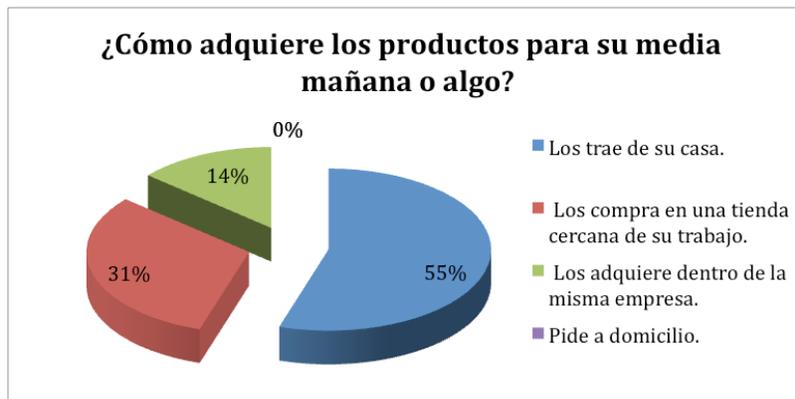
Las horas del día en que más hambre se genera en los clientes es a las 10 de la mañana y 4 de la tarde. Las personas “mecatean” mínimo 1 o 2 veces por semana invirtiendo en sus alimentos aproximadamente \$4.500 pesos.

Los medios más apropiados para adquirir los alimentos son el medio telefónico, Internet y directamente en el punto de venta.

La calidad es lo más importante que exigen los consumidores seguido por la agilidad y la variedad. El servicio también lo consideran importante pero no tan alto ya que se trata de alimentos rápidos. El precio y la presentación se ubican en los últimos lugares del grado de importancia.

4MEAL es el nombre que mejor se asocia con el tipo de producto que se debe vender ya que la tendencia es a llevar una vida saludable y sana donde el 100% de la población tiene un interés latente por una mejor calidad de vida.

GRAFICA 1. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 1



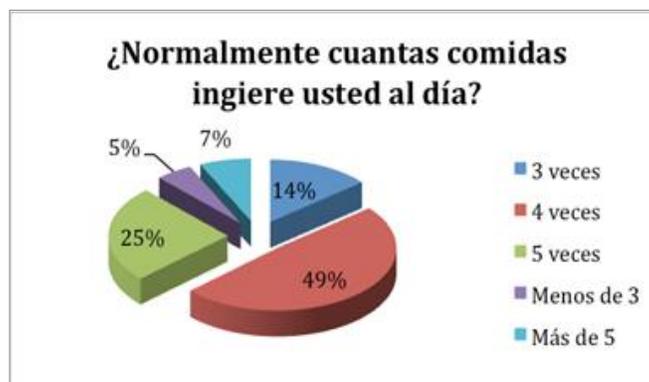
Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 2. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 2



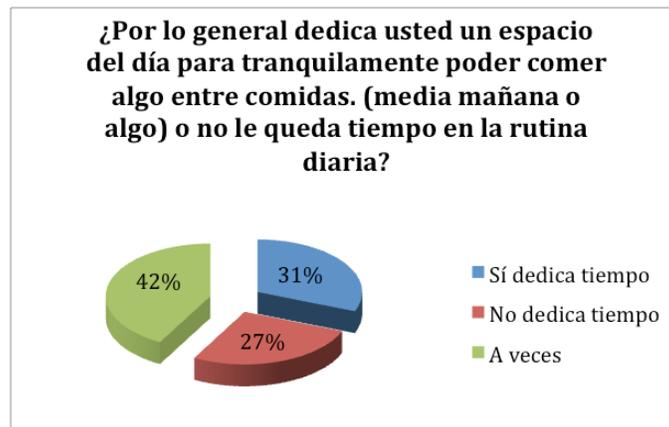
Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 3. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 3



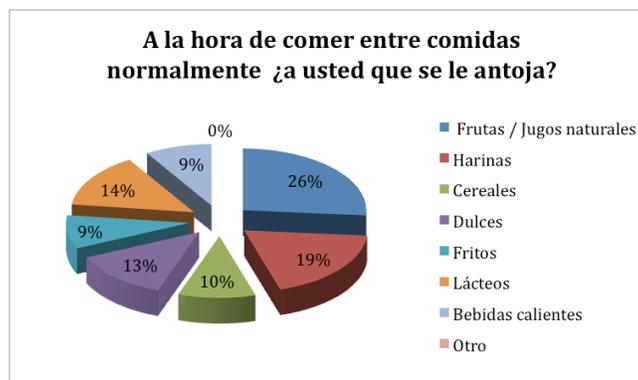
Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 4. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 4



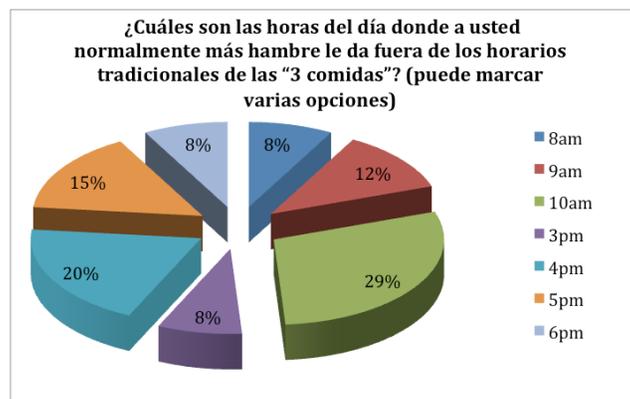
Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 5. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 5



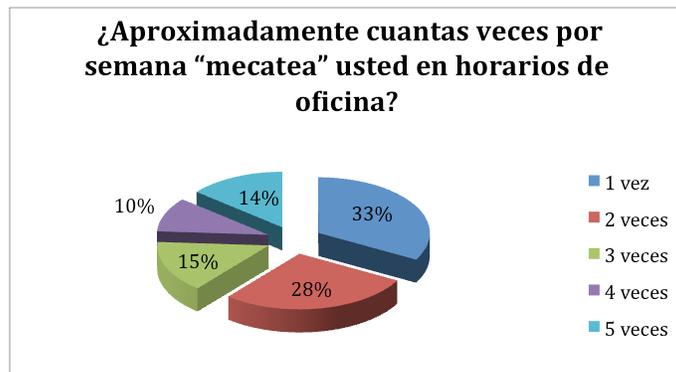
Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 6. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 6



Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 7. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 7



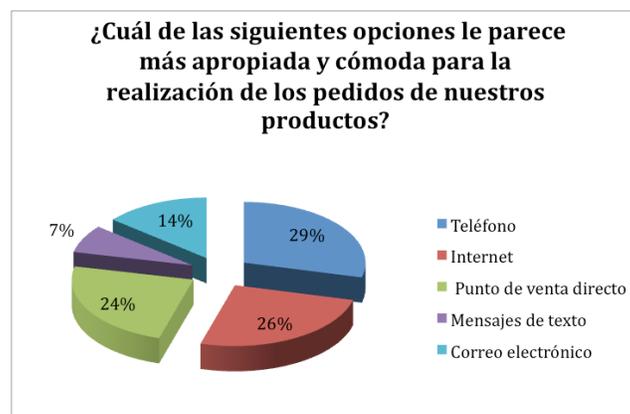
Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 8. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 8



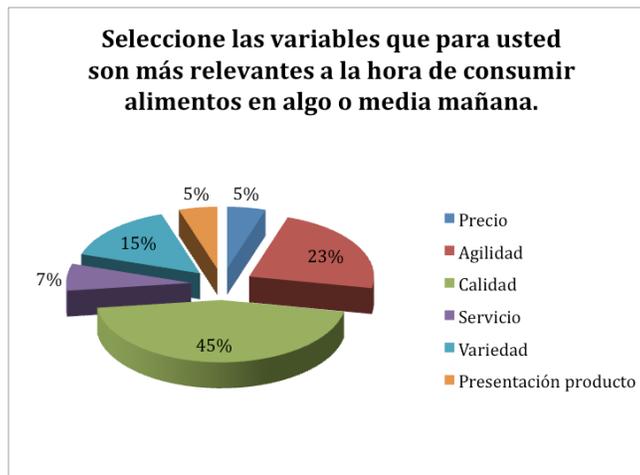
Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 9. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 9



Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 10. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 10



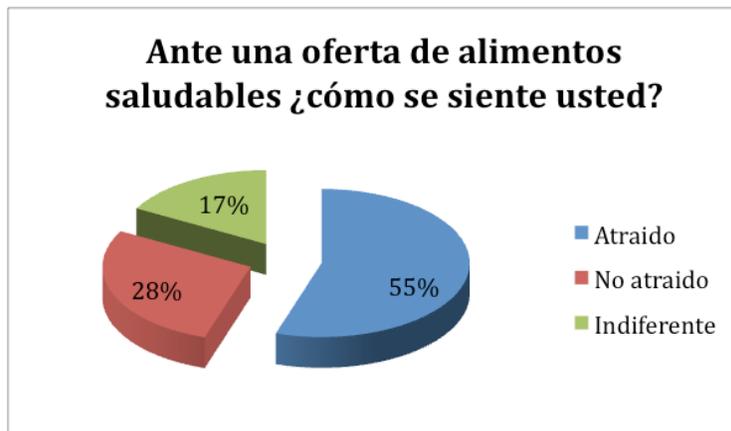
Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 11. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 11



Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 12. ANÁLISIS ENCUESTA PREGUNTA # 12



Fuente: Elaboración Propia, 2011

GRAFICA 13. ANALISIS ENCUESTA PREGUNTA # 13



Fuente: Elaboración Propia, 2011

10.4 ANÁLISIS DE MERCADO

10.4.1 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS

Los alimentos del portafolio de productos que se ofrecerán son basados en las encuestas e información recibida por los consumidores. (VER GRÁFICA 5)

- Frutas y jugos naturales: (mayor variedad por ser el más demandado)
 - Salpicón
 - Mango (posibilidad en jugo)
 - Fresas (posibilidad en jugo)
 - Piña (posibilidad en jugo)
 - Banano
 - Manzana
 - Mandarina (posibilidad en jugo)
 - Naranja (posibilidad en jugo)
 - Limonada (posibilidad en jugo)
- Harinas: (segunda opción más demandada)
 - Wraps
 - Sanduches (se tercerizan)
 - Pastel de queso
 - Empanadas chilenas
- Cereales:
 - Granola
- Dulces:
 - Galletas de avena
- Lácteos:
 - Yogurt-Kummis
 - Milo
 - Helado (vainilla)

10.4.2 PROVEEDORES

TABLA 3. **PROVEEDORES Y PRECIOS**

TABLA PROVEEDORES Y PRECIOS						
PRODUCTOS	PROVEEDOR	PRECIO A 4MEAL	UNIDAD DE MEDIDA	PROVEEDOR	PRECIO A 4MEAL	UNIDAD DE MEDIDA
Salpicón	LOGYFRUTAS	\$2.200	12 oz	MA YORISTA	\$ 1.700	12 oz
Mango (posibilidad en jugo)	LOGYFRUTAS	\$1.600	1 kg	MA YORISTA	\$ 1.300	1 kg
Fresas (posibilidad en jugo)	LOGYFRUTAS	\$3.000	1 kg	MA YORISTA	\$ 3.600	1 kg
Piña (posibilidad en jugo)	LOGYFRUTAS	\$1.700	1 kg	MA YORISTA	\$ 1.200	1 kg
Banano	LOGYFRUTAS	\$ 900	1 kg	MA YORISTA	\$ 750	1 kg
Manzana	LOGYFRUTAS	\$3.800	1 kg	MA YORISTA	\$ 1.200	1 kg
Mandarina (posibilidad en jugo)	LOGYFRUTAS	\$2.000	1 kg	MA YORISTA	\$ 1.500	1 kg
Naranja (posibilidad en jugo)	LOGYFRUTAS	\$2.200	1 kg	MA YORISTA	\$ 1.700	1 kg
Limonada (posibilidad en jugo)	LOGYFRUTAS	\$2.000	1 kg	MA YORISTA	\$ 2.800	1 kg
Wraps	MONCHIS	\$3.800	unidad	AMADA REPOSTERIA	\$ 4.200	unidad
Sanduches (se tercerizan)	MONCHIS	\$3.800	unidad	AMADA REPOSTERIA	\$ 4.300	unidad
Pastel de queso	MONCHIS	\$1.600	unidad	AMADA REPOSTERIA	\$ 1.900	unidad
Empanadas chilenas	MONCHIS	\$1.600	unidad	AMADA REPOSTERIA	\$ 2.100	unidad
Granola	EXITO	\$3.540	400 gr.	CARREFOUR		1 kg
Galletas de avena	MANO AMIGA	\$ 350	unidad	MANO AMIGA	\$ 350	unidad
Yogurt-Kummis	EXITO	\$6.900	1000 gr.	CARREFOUR	\$ 5.400	1000 gr.
Milo	EXITO	\$ 37.400	1,400 gr.	CARREFOUR	\$34.500	1,400 gr.
Helado (vainilla)	EXITO	\$ 27.200	7 litros	CARREFOUR	\$24.100	7 litros

Fuente: Elaboración Propia, 2011

Razón de ser de la empresa:

LOGYFRUTAS: Empresa especializada de distribución y comercialización de frutas y hortalizas a canales directos, institucionales y residenciales. Empresa joven con alto potencial de crecimiento.

AMADA REPOSTERÍA: Repostería fina con las mas deliciosas y bien presentadas recetas, que nació con la abuela y sus tradicionales preparaciones, las cuales han sido las más ricas y famosas. Es ella quien con creatividad y dedicación nos ha enamorado de la cocina, Amada, repleta de un amor inmenso, el principal ingrediente de todas nuestras recetas.

MONCHIS: Monchis, Cocinando Para Ti, es una microempresa dedicada a la producción de alimentos típicos de la cocina chilena. Esta dedicada a la fabricación y distribución de comidas rápidas.

LA MAYORISTA: Plataforma de consumo masivo para productos de todo tipo a bajo precio y al por mayor.

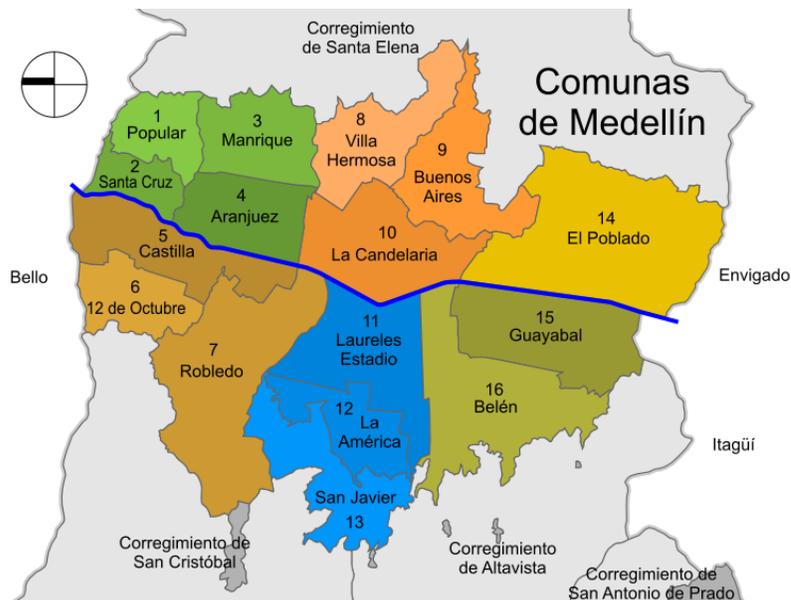
10.4.3 CONSUMIDORES

Dado el modelo de negocio que se planteará, la idea es enfocarse en atender el área industrial de la ciudad de Medellín, mediante el suministro los alimentos durante los horarios planteados anteriormente.

El área urbana de Medellín se divide en 6 zonas (VER FIGURA 2), las cuales a su vez se fragmentan en comunas, para un total de 16.

Dado que no es posible atender inicialmente de manera eficiente la totalidad del área urbana, lo que se hará será atender específicamente la comuna número 15 (Guayabal). Ésta selección se hizo basada en nuestra experiencia de conocimiento de la ciudad.

FIGURA 1. COMUNAS DE MEDELLÍN



Fuente: WIKIPEDIA, [Consulta: 29 de Abril, 2011]

Guayabal tiene instaladas aproximadamente 3.550 empresas que se encuentran distribuidas así: 30% del sector de servicios, 40% del sector comercial y 30% del sector industrial, convirtiendo a este sector en un buen foco para 4MEAL. En el sector se generan aproximadamente 36.351 empleos directos, de los cuales sólo el 14,95% viven en Guayabal, es decir que aproximadamente 30.000 personas trabajan en una zona lejos de sus hogares. Este hecho hace que para 4MEAL sea una buena oportunidad estar presente en el sector.⁶

Teniendo un dato estimado que el 18% de las personas trabajan en el área administrativa de las empresas (público objetivo pre-establecido en el numeral 10.1 Diseño Investigación de Mercado), se calculará el mercado total, el cuál es de 6.480 personas. El objetivo estratégico es llegar al 10% de ésta población durante el primer año, por lo tanto el número de clientes potenciales es 650.

Sin embargo para efectos de las proyecciones del crecimiento de la empresa, acorde a las estrategias planteadas se pretende aumentar la participación en este mercado con un incremento anual del 2%.

TABLA 4. **PROYECCIÓN PARTICIPACIÓN DEL MERCADO**

PROYECCION PARTICIPACION DEL MERCADO					
	PERIODO				
	2012	2013	2014	2015	2016
% PARTICIPACION DEL MERCADO	10%	12%	14%	16%	18%
NUMERO DE CLIENTES	684	821	958	1094	1231

Fuente: Elaboración Propia, 2011

⁶ Tomado de: "Alcaldía de Medellín"
<www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Plantillas%20Gen%C3%A9ricas/Documentos/Plan%20Desarrollo%20Local/PDL%20COMUNA%2015-2.pdf> [Consulta: 3 de Mayo de 2010]

10.4.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Actualmente el mercado está demandando otros tipos de productos en cuanto a alimentación se refiere, hay una tendencia marcada hacia productos naturales, saludables y tener un estilo de vida más light. Es por esto que la oferta de estos tipos de productos ha aumentado significativamente con la atenuante de que muchas de las personas que trabajan cuentan cada vez con menos tiempo para hacer sus comidas o quieren invertir su tiempo en otras actividades.

Para el caso 4MEAL se decidió estudiar a una empresa llamada: Mejor Natural, ubicada en la ciudad de Medellín y que presta un servicio similar al que prestaría 4MEAL. El objetivo del estudio es conocer las principales estrategias usadas por Mejor Natural, así que el enfoque será en sus productos, precios, medios publicitarios usados y puntos de venta.

La técnica usada fue la de observación, a través de visitan en el punto de venta ubicado en el Poblado, en la milla de oro, sector financiero de Medellín, con una existencia de 7 meses. Allí se compraron varios de sus productos (aquellos que 4MEAL ofrecerá) y obtuvieron precios, calidad y servicio. De igual forma se indagó en el sector si las personas conocían el lugar para poder medir el impacto que tenía en la zona.

Después de esta visita se descubrió que:

Mejor Natural, ofrece tanto servicio a domicilio como locales restaurantes. Para 4MEAL los locales restaurantes no van a existir, y se va a concentrar en la atención del público vía internet y vía telefónica. Esto ayuda a reducir gastos fijos y se tendrá mayor concentración en impulsar los domicilios por la página web para ir a la par con la tendencia de mundo moderno donde el tiempo es valioso. Se pudo ver el local de Mejor Natural era poco atractivo e iba en contravía con la tendencia de los productos que ofrecían, poca iluminación y espacios reducidos.

Mejor Natural vende productos calientes como cafés, pero el tipo de formato de es 4MEAL, esa opción se elimina, pues los productos calientes para este tipo de

negocio (domicilios) no son viables, además en la mayoría de oficinas ofrecen tinto tradicional y café de manera gratuita.

Ofrecen una gran variedad de wraps, pero en las 2 horas que se realizó la visita se pudo observar que de las 7 opciones se pidieron solamente 2. En 4MEAL solamente se va a ofrecer un tipo de wrap, y así evitar los desperdicios y además se pudo observar que el público no exige muchas opciones.

Al momento de preguntar por la ubicación de Mejor Natural la mayoría de las personas sabía dónde se encontraba, pero desconocían en servicio a domicilio que prestaban.

La publicidad era mediante volantes en las oficinas aledañas al sector. En el directorio telefónico pero no se encontró.

10.4.5 FIJACIÓN DE POLÍTICAS DE PRECIO

La política de precios estará basada en el costo directo total, al cual se le aumentara un porcentaje de rentabilidad de cada familia de productos.

TABLA 5. POLÍTICA DE PRECIOS

POLITICA DE PRECIOS	
FAMILIAS DE PRODUCTOS	RENTABILIDAD
SAPICON	57%
FRUTAS Y JUGOS NATURALES	75%
HARINAS	25%
CEREALES	50%
DULCES	45%
LACTEOS	55%
PROMEDIO	50%

Fuente: Elaboración Propia, 2011

El cálculo del precio de venta se hará mediante la siguiente fórmula:

$$PRECIO DE VENTA = \frac{COSTO}{1 - RENTABILIDAD}$$

De acuerdo a esto y a los costos de los productos de la tabla 3, los precios de venta serán:

TABLA 6. **PRECIOS DE VENTA**

PRECIOS DE VENTA		
FAMILIAS DE PRODUCTOS	PV CALCULADO	PV REAL
SAPICON 350 gr	\$ 3.953	\$ 4.000
MIX FRUTAS 200 gr	\$ 2.606	\$ 2.600
MIX FRUTAS 350 gr	\$ 4.560	\$ 4.500
JUGO	\$ 4.560	\$ 4.500
WRAP	\$ 5.067	\$ 5.000
SANDUCHE	\$ 5.067	\$ 5.000
PASTEL DE QUESO	\$ 2.133	\$ 2.200
EMPANADA CHILENA	\$ 2.133	\$ 2.200
ADICION GRANOLA 75 gr	\$ 1.328	\$ 1.500
GALLETAS DE AVENA	\$ 636	\$ 800
ADICION YOGURT - KUMMIS 100 gr	\$ 1.533	\$ 1.500
MILO	\$ 3.187	\$ 3.000
HELADO 150 gr	\$ 1.511	\$ 1.500

Fuente: Elaboración Propia, 2011

10.4.6 DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA

De acuerdo al modelo de negocio planteado, la idea es distribuir los productos mediante domicilios en la zona preestablecida (comuna 15). Por lo tanto, no se va a tener ningún punto de venta directo. La operación del negocio (transformación de productos alimenticios) se dará en un local adecuado para tal fin, en donde al mismo tiempo se tendrá el centro de operación (oficinas administrativas). La ubicación de este será en la misma comuna 15 con la finalidad de reducir el tiempo de llegada a los clientes y de ésta manera aumentar el servicio (tiempo de entrega)

10.4.7 PROMOCIÓN DEL PRODUCTO

Para la promoción del producto lo primero es crear una página Web que refleje lo que 4MEAL es y lo que va a proporcionarle a sus clientes. Por medio de la página Web se quiere crear un club de asociados 4MEAL quienes van a tener privilegios especiales como descuentos en algunos productos, combo 4MEAL gratis el día del cumpleaños, días especiales del cliente 4MEAL, puntos 4MEAL para reclamar productos.

Para fidelizar a los clientes a parte de la tarjeta club 4MEAL, se publicará un boletín quincenal que les llega a los clientes vía e-mail en el que se dan tips de vida saludable, recomendaciones para una alimentación balanceada, yoga, pilates, etc.

En publicidad se van a utilizar volantes que se repartirán en toda la zona de Guayabal con el propósito de dar a conocer el nombre del negocio, la lista de productos que 4MEAL ofrece y la forma como pueden adquirir los productos a 4MEAL.

Creación del grupo facebook, donde se mantendrán actualizados los productos que 4MEAL ofrece, menú especial del día, noticias de salud, alimentación, concursos para los fans de facebook donde los premian con desayunos o algo especiales.

Además se planea participar en ferias, eventos relacionados con el sector industrial y comercial, congresos y seminarios con fin de prestar los servicios de alimentación para éste tipo de eventos y así mismo dar a conocer el nombre de 4MEAL.

Pautas en revistas relacionadas con el buen vivir y la alimentación como YOK de El Colombiano, Paladares, Categoría de Oviedo y el Tesoro Magazine. Además en Periódicos zonales como Vivir en el Poblado, en Laureles y Gente.

Participación en programas de la televisión local, como Gastosophia.

11 ESTUDIO TÉCNICO

11.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN

4MEAL se caracterizará por ser una empresa prestadora de un servicio de alimentación, más que por ser una productora. Los procesos de producción que se van a tener en 4MEAL son reducidos y se enfoca más en la innovación para satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerlos.

Son 3 los procesos productivos que tiene 4MEAL:

Alistamiento de las Frutas: Es el proceso principal y el que más tiempo consume: 104 min / día.

Es una actividad que se realiza 1 vez al día, siempre a primera hora de la mañana, es decir 7 am que es a la hora en la que inicia la jornada laboral.

Consiste en preparar todas las frutas requeridas para la producción diaria, según los pronósticos de ventas, frutas más populares y productos estrella.

Lo primero es recibir la materia prima proveniente de los proveedores y se debe almacenar correctamente la, de acuerdo con la teoría FIFO (first in first out). Una vez almacenada se procede a la limpieza de las frutas, es decir se lavan rigurosamente para después poderlas pelar y picar y finalmente empacar de acuerdo a la medida de cada porción.

Una vez empacada por porción se ubica toda la fruta ya preparada en la bodega de producto en proceso en el refrigerador, de donde se toma la cantidad necesaria de fruta a medida que van llegando los pedidos.

Mix frutas y jugos: Este es el segundo proceso. Se realiza una vez van llegando los pedidos de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Es un proceso muy ágil que requiere de tan sólo 2 min, puesto que ya toda la materia prima esta preparada para ser trasformada

En esta etapa es donde se preparan los jugos, los mix de frutas, el salpicón, etc.

Posteriormente se empaca el producto, se factura y se despacha.

Wraps, sandwiches y pasteles: Un proceso sencillo, pues no requiere de transformación de los productos, ya que este tipo de productos se venden a los clientes 4MEAL tal cual son adquiridos de los proveedores estratégicos, solamente se empacan, se facturan y se despachan.

TABLA 7. PROCESO DE PRODUCCIÓN

FASES	
○	Operaciones
→	Transporte
π	Inspección
⊖	Demoras
▼	Archivo

DESCRIPCIÓN: ALISTAMIENTO DE LAS FRUTAS FRECUENCIA: 1 VEZ AL DIA	Tiempo en Minutos					Metros
	○	→	π	⊖	▼	
Almacenamiento de Materia Prima (frutas, leche, cereales) y de Producto Terminado (wraps, sandwich)		2				7
Limpieza de frutas: Cantidad prevista para la producción del día	15					
Pelar y picar frutas	70					
Empacar por porción	15					
Almacenamiento de producto en proceso: Refrigeración.		2				1,5
TOTAL	100	4				
TOTAL	104					8,5

DESCRIPCIÓN: MIX FRUTAS Y JUGOS	Tiempo en Minutos					Metros
	○	→	π	⊖	▼	
Transformación (Preparación de los productos)	2					
Empaque	1					4
Despacho y facturación	2					
TOTAL	5					
TOTAL	5					

DESCRIPCIÓN WRAPS, SANDUCHES, PASTELES	Tiempo en Minutos					Metros
	○	→	π	⊖	▼	
Alistamiento y empaque: Wrap, sandwiches, pastel, empanada	2					
Despacho y facturación	2					
TOTAL	4					
TOTAL	4					

Fuente: Elaboración Propia, 2011

TABLA 8. **CAPACIDAD DE PLANTA**

CAPACIDAD DE PLANTA		
Horas / día laboral	10,5	Horas
Tiempo almuerzo	1	Horas
Producción día laboral	9,5	Horas
Tiempo alistamiento por día	1,7	Horas
Tiempo disponible para preparación productos / día	7,8	Horas
Tiempo de producción para Jugo -Mix de frutas (4 min / producto)	0,067	Horas
Jugo - Mix de frutas / día	116	Productos
Tiempo Alistamiento y empaque de wraps, sandwiches, pasteles y empanadas	0,05	Horas
Wraps, sandwiches, pasteles y empanadas / día	155	Productos

Fuente: Elaboración Propia, 2011

11.2 NECESIDADES DE MAQUINARIA Y EQUIPO

4MEAL requiere para su proceso productivo lo siguiente:

- 3 licuadoras industriales
- 1 horno
- Instalaciones de aseo (poseta)
- 4 Mesones de acero inoxidable
- 1 nevecon
- 3 módulos de estantería para almacenamiento
- Un equipo de computo

11.3 INSUMOS (MATERIA PRIMA)

TABLA 9. MATERIA PRIMA

MATERIA PRIMA		
PRODUCTOS	PRECIO A 4MEAL	UNIDAD DE MEDIDA
Salpicón	\$ 1.700	12 oz
Mango (posibilidad en jugo)	\$ 1.300	1 kg
Fresas (posibilidad en jugo)	\$ 3.000	1 kg
Piña (posibilidad en jugo)	\$ 1.200	1 kg
Banano	\$ 750	1 kg
Manzana	\$ 1.200	1 kg
Mandarina (posibilidad en jugo)	\$ 1.500	1 kg
Naranja (posibilidad en jugo)	\$ 1.700	1 kg
Limonada (posibilidad en jugo)	\$ 2.000	1 kg
Wraps	\$ 3.800	unidad
Sanduches (se tercerizan)	\$ 3.800	unidad
Pastel de queso	\$ 1.600	unidad
Empanadas chilenas	\$ 1.600	unidad
Granola	\$ 3.540	400 gr.
Galletas de avena	\$ 350	unidad
Yogurt-Kummis	\$ 5.400	1000 gr.
Milo	\$ 34.500	1.400 gr.
Helado (vainilla)	\$ 24.100	7 litros

Fuente: Elaboración Propia, 2011

TABLA 10. MATERIA PRIMA SECUNDARIA

PRECIO MATERIA PRIMA			
PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR UNITARIO
CUCHARA	100	\$ 2.200	\$ 22
TENEDOR	100	\$ 2.400	\$ 24
CUCHILLO	100	\$ 2.200	\$ 22
CAJA CARTON	20	\$ 1.950	\$ 98
VASO 12 OZ	25	\$ 1.700	\$ 68
PITILLO	100	\$ 950	\$ 10
SERVILLETAS	320	\$ 1.700	\$ 15
TAPAS VASOS	50	\$ 3.400	\$ 68
BOLSAS	100	\$ 1.900	\$ 19

Fuente: Elaboración Propia, 2011

11.4 DESCRIPCIÓN DEL LOCAL Y REQUERIMIENTOS DE INSTALACIÓN, MONTAJE Y OPERACIÓN

La bodega de 4MEAL tendrá un área de 100 m² (12,5 m x 8 m), distribuida por zonas según los procesos productivos de la siguiente manera:

Tiene una bodega para materia prima en la que se almacenan frutas sin procesar, cereales y leche. Es esta bodega se va a tener una estantería para almacenamiento, con ayudas visuales para identificación del material y funcionamiento del sistema FIFO. Área: 4.5 m² (1,5 m x 3 m).

Una bodega de producto terminado en la cual se almacenan los wraps, sandwiches, pasteles y empanadas, que son productos que no requieren ser procesados en la planta de 4MEAL. También cuenta con una estantería para almacenamiento y ayudas visuales para sistema FIFO. Área: 4.5 m² (1,5 m x 3 m).

Una zona de alistamiento, en la cual se realiza la preparación de las frutas. Se va a tener una poseta para la limpieza de las frutas y un mesón de acero inoxidable para el alistamiento de las mismas. Área: 6 m² (2 m x 3 m).

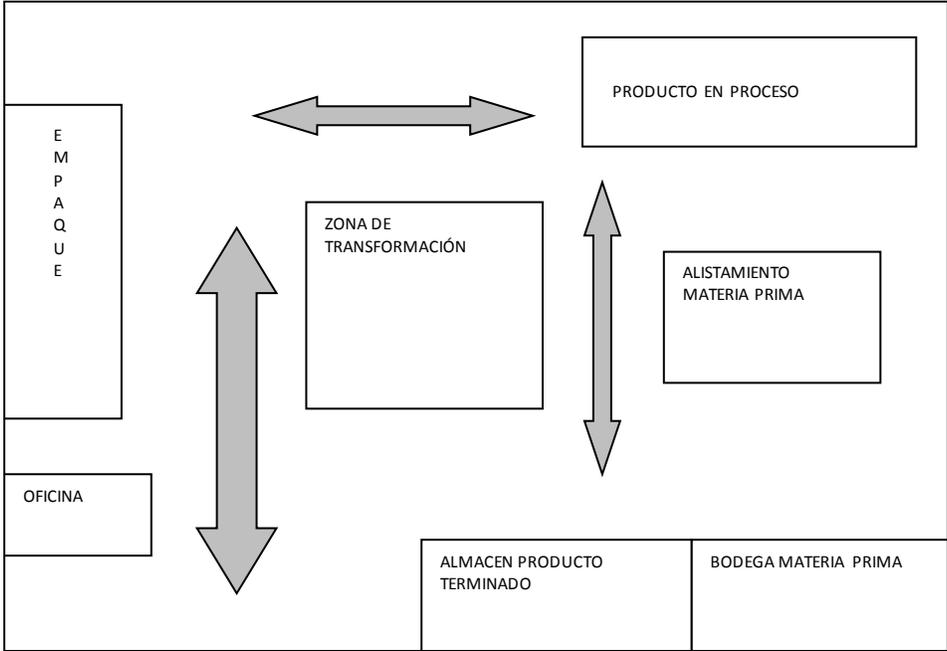
Una bodega de almacenamiento de producto en proceso, en la cual se guardan ya porcionadas las frutas. En ésta zona está el nevecón para la refrigeración de los productos. Área: 5,25 m² (1,5 m x 3,5 m).

Zona de transformación, es el lugar donde se preparan los jugos y los mix de frutas. En esta zona contamos con 3 licuadoras industriales, un horno, la zona de limpieza y 2 mesones en acero inoxidable. Área: 10.5 m² (3,5 m x 3 m).

Empaque, en este lugar se hace el alistamiento del pedido según lo solicitado por el cliente. Se cuenta con un mesón de acero inoxidable y una estantería donde esta todo el materia de empaque. Área: 5,25 m² (1,5 m x 3,5 m).

Oficina, donde está el administrador y se realiza la facturación del pedido. Acá se ubica el escritorio y el equipo de cómputo. 3 m² (1,5 m x 2 m).

FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN PLANTA



Fuente: Elaboración Propia, 2011

12 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

12.1 HISTORIA

4MEAL nace el 2 de agosto del año 2010, cuando un grupo de jóvenes profesionales emprendedores y visionarios se ponen como meta sacar como fruto de su especialización una Empresa en la pudieran poner en práctica todos sus conocimientos académicos y experiencia profesional.

Es así como después de mucho pensar y analizar surge 4MEAL, una novedosa manera de llevar alimentos saludables y de fácil preparación a las diferentes empresas de Área Metropolitana del Valle de Aburra, con un modelo de ventas novedoso e innovador que busca la satisfacción del cliente como razón de ser de la empresa.

Resumiendo entonces 4MEAL es una empresa que nace y se crea buscando crecer y satisfacer las diferentes necesidades y expectativas de sus clientes

12.2 MISIÓN

Es la razón de ser de 4MEAL, es decir, su esencia, la cual contiene elementos de su filosofía y cultura. Es como 4MEAL quiere que la vean externamente y la sientan internamente.

“4MEAL es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de alimentos gourmet de rápida preparación, que busca llegar con una idea innovadora a los empleados de diferentes sectores empresariales del Área Metropolitana de Valle de Aburra, buscando siempre llevar consigo opciones nuevas que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes”

12.3 VISIÓN

Es el deseo futuro de lo que la empresa quiere ser, en lo que la empresa espera convertirse y que así la vean externamente y la sientan internamente sus empleados.

“Para el año 2015, 4MEAL será una empresa reconocida y posesionada a nivel Regional, destacándose por sus productos innovadores y por la calidad en la prestación de sus servicios, convirtiéndose en la primera opción a la hora de pensar en productos gourmet a domicilio”

12.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Perpetuar una empresa capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la comercialización y distribución integral de Alimentos Gourmet, suministrando en forma oportuna, adecuada y competitiva productos de calidad, siendo factores diferenciadores en el alto sentido de servicio y la amplia gama de productos ofrecidos.

12.5 VALORES CORPORATIVOS

- Honestidad
- Responsabilidad
- Servicio al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Calidad

12.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Garantizar la calidad de nuestros procesos y productos, trabajando con insumos de calidad que nos permitan brindar a nuestros clientes garantías del producto que están consumiendo.

12.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FIGURA 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración Propia, 2011

12.8 LISTADO DE CARGOS

- Administrador
- Vendedor
- Conductor

12.9 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

VER ANEXO 2

12.10 DISEÑO DE VACANTES

Por el tipo de empresa creada, teniendo cuenta el número de empleados, en donde las vacantes únicamente se generarán en aquellos casos donde se presente una renuncia por parte del empleado o una terminación del contrato por

parte del empleador. Por lo tanto, no se elaborara ningún tipo de plan de diseño de vacantes.

12.11 INDUCCIÓN GENERAL

El objetivo de la inducción general es presentar la empresa a todo el equipo de trabajo, esta se realiza una vez esta completo el grupo de empleados que va a ingresar a trabajar, y cada vez que se debe hacer una sustitución de un empleado, con el fin de que todos conozcan la empresa y tengan identificados los valores corporativos, la misión, la visión y los objetivos organizacionales.

Para este caso ver entonces el anexo de Power Point donde se encuentra la Inducción General que se presentara a los empleados que vayan a ingresar a la organización, esta se irá actualizando conforme se vayan presentando cambio o la empresa vaya creciendo.

VER ANEXO 3

12.12 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

VER ANEXO 4

12.13 PLAN DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN	PUÚBLICO OBJETIVO	JUSTIFICACIÓN
Manipulación de Alimentos	Administrador, Vendedor y Conductor	Al ser 4MEAL una empresa dedicada a la comercialización y distribución de alimentos, todos sus empleados deben tener el certificado de Manipulación de Alimentos exigida por la secretaria de salud, esto con el fin de brindarle seguridad y tranquilidad a los clientes
Atención y Servicio al Cliente	Administrador, Vendedor y Conductor	El servicio y la atención al cliente es la razón de ser de 4MEAL, por esto es importante mantener al personal de la empresa capacitado en este tema que es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.
Manejo de Personal	Administrador	El administrador de 4MEAL, debe contar con esta competencia ya que será la persona encarga de manejar el personal de la tienda y rendir cuentas ante la junta directiva.

Resolución de Conflictos	Administrador	Al ser la persona que está enfrente de la empresa, debe tener la capacidad de resolver situaciones difíciles que se presenten tanto con los empleados de la empresa como con los clientes, y debe contar con herramientas claras y efectivas para la solución de dichas situaciones, procurando siempre velar por el bienestar del cliente como razón de ser de la empresa.
Costos y Presupuestos	Administrador	Se recomienda esta capacitación, para poder mantener un control sobre las entradas y salidas de la empresa, el inventario y los cuadros de caja diario, por esta razón el administrador debe contar con esta habilidad y debe mantenerse informado y actualizado sobre los diferentes programas y métodos para realizar los procesos de manera efectiva y oportuna.
Mercadeo y Ventas	Vendedor	Con el fin de tener buenas estrategias de ventas y de asegurar el buen servicio y atención al cliente, el vendedor como principal mediador con el cliente, debe contar con estrategias claras de mercadeo para poder posicionar el producto en el mercado y generar confianza en los clientes, garantizando con esto el cumplimiento de la razón de ser de la empresa.
Normas de Transito	Conductor	Con el fin de generar conciencia y asegurar el cumplimiento de las normas de transito, se debe capacitar constantemente a la persona encargada de la conducción del vehículo, así se podrán evitar accidentes y sanciones por desconocimiento de la norma.
Transporte y Conservación de Alimentos	Conductor	Con el fin de prestar un excelente servicio al cliente asegurándole siempre la calidad y conservación de los alimentos, se propone esta capacitación para el conductor quien es la persona encargada de la acomodación y transporte de los alimentos por la ciudad.

12.14 PLAN DE SUCESIÓN

Por el esquema organizacional de esta empresa no es posible diseñar planes de sucesión, ya que no se cuenta con un esquema organizacional amplio que permita pensar en promociones o sucesiones futuras para conservar el sentido de pertenencia de la empresa, razón por la cual hay que tener los perfiles de cargo bien definidos de manera que se cuente con esa herramienta a la hora de buscar un reemplazo cuando se genere una vacante.

Sin embargo es importante y vale la pena mencionar a grandes rasgos que es un plan de sucesión y cuál es la importancia de estos dentro de las organizaciones.

Los planes de promoción o sucesión consisten en elegir y entrenar con anterioridad aquellos colaboradores de la empresa que cuenta con las habilidades, experiencia y perfil para suceder a sus jefes y/o compañeros de rangos superiores cuando se presenten las vacantes por renuncia, por despido o por jubilación

Para el diseño de estos planes es necesario identificar unos objetivos fundamentales y comunes dentro de la organización que aseguren el éxito de estos, los objetivos deben ser definidos por el equipo de Recursos Humanos con el aval de la Junta Directiva sin dejar a un lado los intereses comunes de ambas partes en cuanto al nivel del personal que desean tener dentro su empresa como equipo de trabajo.

Estos planes tienen una serie de características específicas más no únicas e inamovibles que serán nombradas a continuación:

- Son de carácter individual
- Se concentran en el personal clave de la organización y son diferentes a los planes de promoción interna que son para toda la organización en general.
- Son diseñados para ser implementados a mediano/largo plazo (mas o menos de 3 a 10 años), ya que se va capacitando y entrenando a las personas para llegar al objetivo máximo del desempeño del cargo.
- El responsable o director de cada área en la que se tiene pensado se implementara un plan de sucesión es quien se encarga de realizar la capacitación a su futuro sucesor entrenándole en las funciones y responsabilidades del cargo de forma clara y consecuente que con lo que se viene trabajando dentro de la organización.

Una vez identificadas las características del plan de sucesión y antes de tomar la decisión de implementarlo dentro de la organización es importante tener en cuenta

el costo/beneficio que este programa traerá analizando entonces los siguientes puntos:

- Determinar el tiempo en el que se piensa implementar el plan y cuanto presupuesto hay disponible para el diseño e implementación del mismo, así como cuales son los recursos técnicos y humanos necesarios para llevarlo a cabo y por otro lado los recursos reales con los que cuenta la organización a la hora de pensar en este tipo de actividades.
- Estimar el presupuesto económico real y desglosado teniendo en cuenta las necesidades de la organización.
- Finalmente es necesario realizar una previsión del impacto real del plan de sucesión dentro de la organización, es decir, si el total de objetivos planteados pueden realmente ser cumplidos; y por otro lado los datos obtenidos deben ser transmitidos a todo el personal de la organización en un lenguaje claro y comprensible para todos los empleados, esto con el fin de que ellos vean personalmente los resultados obtenidos por la implementación del plan y con esto se motiven a formarse y a esforzarse para algún día ser tenidos en cuenta dentro de los planes.

12.15 PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

VER ANEXO 5

13 ESTUDIO LEGAL

13.1 TIPO DE EMPRESA A CONSTITUIR

El tipo de empresa como será constituida 4MEAL es una SAS debido a sus ventajas de facilidad de trámites ante la Cámara.

Las sociedades por acciones simplificadas (**SAS**) son más flexibles y baratas que las sociedades anónimas tradicionales. Es una estructura ágil, con menos costos, con la responsabilidad clara, y donde un solo emprendedor puede ser el titular de la propiedad.

El objetivo de este nuevo modelo es promover la innovación tanto tecnológica como empresarial, reducir las barreras de acceso al sistema financiero para aquellas nuevas empresas, promover el desarrollo económico en el país y la posibilidad de que con un bajo presupuesto se pueda dar inicio a un proyecto de empresa.

Las características de esta forma de creación de empresas son las siguientes:

- Unipersonalidad.
- Constitución por documento privado.
- Término de duración indefinido.
- Objeto social indeterminado
- Limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales.
- Voto múltiple.
- Libertad de organización.
- No es obligatoria la revisoría fiscal, ni la junta directiva
- Elimina límites sobre distribución de utilidades.

La creación de la SAS se hace por medio de un documento privado, que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

La SAS no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

13.2 TRAMITES PARA LA CREACION DE LA EMPRESA

De acuerdo a la información obtenida en la cámara de comercio de Medellín, se seguirán los lineamientos de su guía informativa la cual nos permitirá realizar de forma adecuada los siguientes trámites: (ver anexos, información detallada)

13.2.1 CONSULTA DE NOMBRE

Permite consultar que el nombre de la empresa esté disponible para registrarlo, para el caso de 4MEAL al día de hoy no se encuentra coincidencias.

13.2.2 CONSULTA POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

El Código CIIU es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme agrupa todas las actividades similares por categorías clasificándolas en 6 números para que los empresarios puedan ubicar su negocio.

El código que más se ajusta a 4meal es el H552202.

Expendio a la mesa de comidas preparadas, en cafeterías y loncherías.

13.2.3 CONSULTA USO DE SUELO

Este estudio permite conocer todos los requisitos que hay que tener en cuenta dentro de determinada área geográfica según el POT que la zona exige.

A partir de la vigencia del decreto 1879 de 2008, el certificado de usos de suelo no es requisito para la apertura de un establecimiento de comercio. Para su funcionamiento debe cumplir con las normas de uso de suelo.

La zona para 4MEAL es Guayabal, sector que cubre los siguientes subsectores: Tenche, Trinidad, Santa Fe, Shellmar, Parque Juan Pablo II, Campo Amor, Noel, Cristo Rey, Guayabal, La Colina.

13.2.4 TRÁMITE ANTE LA DIAN

Cualquier persona sea natural o jurídica debe inscribirse con anterioridad bajo el Registrito Único Tributario RUT diligenciando un formulario con la frase “para trámite en Cámara” el cuál se encuentra en www.dian.gov.co o directamente en alguna oficina de la DIAN. Debe ser firmado por la persona natural o el representante legal personalmente ante un juez. Luego la Cámara asigna un NIT que será consignado en el Registro Mercantil

13.2.5 MATRÍCULA MERCANTIL

Tanto para persona natural como jurídica deben llenar unos formularios Anexo DIAN-SM los cuales deben entregar en la Cámara firmado por la persona natural o el representante legal

13.2.6 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

La persona jurídica puede elaborar en el documento privado, los estatutos de la sociedad según la ley 1014 del 2006.

13.2.7 PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS

Persona natural debe cancelar derechos Cámara.

Persona jurídica debe cancelar además impuestos de registro.

Con estos pasos el empresario obtiene:

- Inscripción en el Registro Mercantil.
- Asignación del NIT.
- Matricula de Industria y Comercio.
- Pago del impuesto de Rentas Departamentales de Antioquia para el caso de sociedades (matricula de persona natural no requiere pago de impuestos)
- Certificado del RUT.
- Notificación de la apertura del establecimiento a Planeación Municipal.
- Registro Mercantil y/o Certificado de Existencia y Representación Legal.

13.2.8 TRÁMITES DE FUNCIONAMIENTO

Una vez constituida la empresa se debe garantizar el funcionamiento legal siguiendo estos trámites:

- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: Renovación de la matricula mercantil cada año en enero ante la Cámara.
- Dirección de impuestos y aduanas nacionales – DIAN: Solicitud para numeración de facturación, responsabilidad que adquiere el empresario sobre los impuestos de las ventas IVA.
- Secretaria de hacienda de Medellín: Declaración de industria y comercio donde los empresarios se deben presentar durante los primeros 4 meses del año declarando los ingresos brutos del año anterior.

- Trámites de seguridad social y aportes parafiscales: Son indispensables para garantizar la seguridad social de sus empleados.

VER ANEXO 6

14 ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio pretende cuantificar el monto de inversión necesario para la puesta en marcha del proyecto, ver la viabilidad económica y la rentabilidad financiera en un horizonte de 5 años, en base a esto se tomara la decisión de realizar o no la implementación de 4MEAL. También permite recopilar y agrupar los gastos de producción, de operación e insumos necesarios para poder llevar a cabo la finalidad de este estudio.

Para este estudio, los cálculos estarán basados en precios corrientes.

14.1 FINANCIACIÓN

14.1.1 NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO

Para poder realizar la inversión requerida, se solicitara un préstamo a una entidad bancaria. Las tasas que se están manejando actualmente varían entre 1.0% y 1.5% E.M (efectivo mensual) dependiendo de la entidad financiera a la que se le solicite el préstamo. Para este caso se seleccionó al Grupo Bancolombia. Esta entidad actualmente presenta varios tipos de préstamos entre los cuales se encuentra el de libre inversión para empresas y su tasa depende de la calificación que tenga la empresa solicitante del préstamo.

Para este tipo de proyecto “Bancolombia” presta a una tasa del 1.2% E.A y será esta la tasa que se utilizara en el análisis financiero.

El préstamo que se requerirá es por el valor de \$5.000.000 equivalente al 50% de la inversión inicial y se tomara a un periodo de 5 años. Al momento de solicitar el préstamo, se le pedirá a “Bancolombia” que los pagos de los intereses se hagan al final de cada periodo contable para facilitar la contabilidad del proyecto y del estudio de prefactibilidad.

El valor restante será asumido por los accionistas de la empresa y es de \$5.000.000 lo que equivale a un 50% de la inversión inicial requerida.

TABLA 11. **CAPITAL INICIAL DE TRABAJO**

CAPITAL INICIAL DE TRABAJO		
CAPITAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
RECURSOS PROPIOS	\$ 5.000.000	50%
PRESTAMO	\$ 5.000.000	50%
TOTAL	\$ 10.000.000	100%

Fuente: Elaboración Propia, 2011

14.2 INVERSIÓN

Las inversiones son los gastos en que se incurrirá para poder comprar los activos fijos necesarios para la producción de los productos alimenticios.

14.2.1 LOCAL

El local para este caso en específico es un gasto, ya que se pagará una cuota de arrendamiento mensual. Después de visitar el sector y las necesidades de espacio, se encontró un local ubicado en la zona industrial y comercial de guayabal con un área útil de 100 metros cuadrados, por un valor de \$ 500.000 (ver figura 4)

FIGURA 4. LOCAL



Fuente: Elaboración Propia, 2011

14.2.2 EQUIPOS Y ADECUACIONES

El proceso de transformación de la empresa es poco, ya que la mayoría de los productos solo se distribuyen y los restantes requieren poca mano de obra.

A continuación se hace un listado según los requisitos técnicos de equipos requeridos para la operación de la empresa.

TABLA 12. EQUIPO DE PRODUCCIÓN

EQUIPOS PRODUCCION		
LICUADORA IND	3	\$ 800.000
NEVECON	1	\$ 1.800.000
HORNITO	1	\$ 250.000
TABLAS	8	\$ 80.000
CUCHILLOS	12	\$ 134.000
COLADORES	4	\$ 54.000
GRAMERA	1	\$ 187.000
COCAS PLASTICAS	8	\$ 172.000
ESTANTERIAS	3	\$ 200.000
MESA TRABAJO INOX	4	\$ 800.000
TOTAL		\$ 4.477.000

Fuente: Elaboración Propia, 2011

Adicionalmente se requiere ciertos equipos para la operación del negocio:

TABLA 13. REQUERIMIENTOS EQUIPOS DE OFICINA

EQUIPOS OFICINA		
IMPRESORA	1	\$ 375.000
COMPUTADOR	1	\$ 1.200.000
TELEFONO	1	\$ 80.000
ESCRITORIO	1	\$ 300.000
TOTAL		\$ 1.955.000

Fuente: Elaboración Propia, 2011

Dado que al local hay que realizarle ciertos trabajos de adecuación como tuberías de agua, pintura, iluminación, entre otros. Se tiene un rubro adicional para esto:

TABLA 14. **ADECUACION LOCAL**

ADECUACIONES	
TOTAL	\$ 1.400.000

Fuente: Elaboración Propia, 2011

14.2.3 CONSTITUCIÓN LEGAL

Como se explico previamente, la empresa será constituida bajo el tipo de sociedad S.A.S, por lo tanto los requisitos económicos para su constitución se discrimina en la siguiente tabla (los valores son aproximados y pueden variar de acuerdo al valor y monto de las acciones que se registren)

TABLA 15. **COSTITUCIÓN LEGAL**

CONTITUCION LEGAL	
PAGO CAMARA DE COMERCIO	\$ 270.000
CONTITUCION LEGAL	\$ 50.000
OTROS	\$ 80.000
TOTAL	\$ 400.000

Fuente: Elaboración Propia, 2011

14.3 COSTOS DE FABRICACIÓN

14.3.1 COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN

- MATERIA PRIMA

Son todos los elementos físicos que son necesarios e imprescindibles para poder realizar el proceso productivo y llevan relación proporcional al número de unidades de productos que se producen por la empresa. Para este caso la materia prima son las frutas y el medio de empaque de las mismas. En el costo de empaque están incluidos:

TABLA 16. COSTO MATERIA PRIMA DISCRIMINADO

COSTOS MATERIA PRIMA		
FAMILIAS DE PRODUCTOS	COSTO	COSTO EMPAQUE
SAPICON 350 gr	\$ 1.700	\$ 202
MIX FRUTAS 200 gr	\$ 651	\$ 202
MIX FRUTAS 350 gr	\$ 1.140	\$ 202
JUGO	\$ 1.140	\$ 180
WRAP	\$ 3.800	\$ 178
SANDUCHE	\$ 3.800	\$ 178
PASTEL DE QUESO	\$ 1.600	\$ 178
EMPANADA CHILENA	\$ 1.600	\$ 178
ADICION GRANOLA 75 gr	\$ 664	\$ -
GALLETAS DE AVENA	\$ 350	\$ -
ADICION YOGURT - KUMMIS 100 gr	\$ 690	\$ -
MILO	\$ 1.434	\$ 180
HELADO 150 gr	\$ 680	\$ -

Fuente: Elaboración Propia, 2011

TABLA 17. COSTO MATERIA PRIMA DEL PROYECTO

COSTO MATERIA PRIMA					
FAMILIAS DE PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	2016
SAPICON 350 gr	\$ 8.125.344	\$ 8.503.335	\$ 8.898.910	\$ 9.312.887	\$ 9.746.123
MIX FRUTAS 200 gr	\$ 3.644.016	\$ 3.813.536	\$ 3.990.941	\$ 4.176.600	\$ 4.370.895
MIX FRUTAS 350 gr	\$ 5.733.024	\$ 5.999.724	\$ 6.278.831	\$ 6.570.923	\$ 6.876.602
JUGO	\$ 5.639.040	\$ 5.901.368	\$ 6.175.900	\$ 6.463.203	\$ 6.763.871
WRAP	\$ 12.411.360	\$ 12.988.736	\$ 13.592.972	\$ 14.225.318	\$ 14.887.079
SANDUCHE	\$ 12.411.360	\$ 12.988.736	\$ 13.592.972	\$ 14.225.318	\$ 14.887.079
PASTEL DE QUESO	\$ 5.547.360	\$ 5.805.423	\$ 6.075.491	\$ 6.358.123	\$ 6.653.903
EMPANADA CHILENA	\$ 5.547.360	\$ 5.805.423	\$ 6.075.491	\$ 6.358.123	\$ 6.653.903
ADICION GRANOLA 75 gr	\$ 2.167.296	\$ 2.268.119	\$ 2.373.631	\$ 2.484.053	\$ 2.599.611
GALLETAS DE AVENA	\$ 1.142.400	\$ 1.195.544	\$ 1.251.161	\$ 1.309.365	\$ 1.370.277
ADICION YOGURT - KUMMIS 100 gr	\$ 2.111.400	\$ 2.209.622	\$ 2.312.414	\$ 2.419.987	\$ 2.532.565
MILO	\$ 4.938.840	\$ 5.168.595	\$ 5.409.038	\$ 5.660.666	\$ 5.924.001
HELADO 150 gr	\$ 2.080.800	\$ 2.177.599	\$ 2.278.901	\$ 2.384.915	\$ 2.495.861
TOTAL	\$ 71.499.600	\$ 74.825.761	\$ 78.306.656	\$ 81.949.481	\$ 85.763.787

Fuente: Elaboración Propia, 2011

- MANO DE OBRA DIRECTA

Se tiene en cuenta solo la mano de obra que tiene que ver directamente con los salarios de los operarios que contribuyen al proceso productivo de la empresa en este caso a la fabricación de los productos.

TABLA 18. **MANO DE OBRA DIRECTA**

MANO DE OBRA DIRECTA			
CARGO	NUMERO	VALOR	TOTAL
CONDUCTOR	1	\$ 930.000	\$ 930.000
VENDEDOR	1	\$ 930.000	\$ 930.000
TOTAL			\$ 1.860.000

Fuente: Elaboración Propia, 2011

TABLA 19. **MANO DE OBRA PROYECTO**

MANO DE OBRA DIRECTA PROYECTO					
CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONDUCTOR	\$ 10.842.000	\$ 11.123.892	\$ 11.413.113	\$ 11.709.854	\$ 12.014.310
VENDEDOR	\$ 10.842.000	\$ 11.123.892	\$ 11.413.113	\$ 11.709.854	\$ 12.014.310
TOTAL	\$ 21.684.000	\$ 22.247.784	\$ 22.826.226	\$ 23.419.708	\$ 24.028.621

Fuente: Elaboración Propia, 2011

14.3.2 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

- MANO DE OBRA INDIRECTA

Esta mano de obra es aquella que labora en la empresa pero no le da un valor agregado al producto

TABLA 20. **MANO DE OBRA INDIRECTA**

MANO DE OBRA INDIRECTA			
CARGO	NUMERO	VALOR	TOTAL
ADMINISTRADOR	1	\$ 1.860.000	\$ 1.860.000

Fuente: Elaboración Propia, 2011

TABLA 21. **MANO DE OBRA INDIRECTA PROYECTO**

MANO DE OBRA DIRECTA PROYECTO					
CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRADOR	\$ 23.529.186	\$ 24.140.945	\$ 24.768.609	\$ 25.412.593	\$ 26.073.321
TOTAL	\$ 23.529.186	\$ 24.140.945	\$ 24.768.609	\$ 25.412.593	\$ 26.073.321

Fuente: Elaboración Propia, 2011

14.4 ESTIMACIÓN DE FLUJOS DE CAJA

Los precios que se trabajarán en todos los casos son corrientes, lo quiere decir que están afectados por la inflación, exceptuando la depreciación, los intereses, los abonos a capital y diferidos. La tasa inflacionaria a utilizar es del 2.6%.

14.4.1 INGRESOS

Los ingresos operacionales para el proyecto están determinados por el precio de venta y cantidad de los productos que la empresa 4MEAL producirá.

TABLA 22. **INGRESOS**

INGRESOS					
FAMILIAS DE PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SAPICON 350 gr	\$ 17.088.000	\$ 17.882.934	\$ 18.714.848	\$ 19.585.463	\$ 20.496.578
MIX FRUTAS 200 gr	\$ 11.107.200	\$ 11.623.907	\$ 12.164.651	\$ 12.730.551	\$ 13.322.776
MIX FRUTAS 350 gr	\$ 19.224.000	\$ 20.118.300	\$ 21.054.204	\$ 22.033.645	\$ 23.058.651
JUGO	\$ 19.224.000	\$ 20.118.300	\$ 21.054.204	\$ 22.033.645	\$ 23.058.651
WRAP	\$ 15.600.000	\$ 16.325.712	\$ 17.085.184	\$ 17.879.987	\$ 18.711.764
SANDUCHE	\$ 15.600.000	\$ 16.325.712	\$ 17.085.184	\$ 17.879.987	\$ 18.711.764
PASTEL DE QUESO	\$ 6.864.000	\$ 7.183.313	\$ 7.517.481	\$ 7.867.194	\$ 8.233.176
EMPANADA CHILENA	\$ 6.864.000	\$ 7.183.313	\$ 7.517.481	\$ 7.867.194	\$ 8.233.176
ADICION GRANOLA 75 gr	\$ 4.896.000	\$ 5.123.762	\$ 5.362.119	\$ 5.611.565	\$ 5.872.615
GALLETAS DE AVENA	\$ 2.611.200	\$ 2.732.673	\$ 2.859.797	\$ 2.992.835	\$ 3.132.061
ADICION YOGURT - KUMMIS 100 gr	\$ 4.590.000	\$ 4.803.527	\$ 5.026.987	\$ 5.260.842	\$ 5.505.577
MILO	\$ 9.180.000	\$ 9.607.054	\$ 10.053.974	\$ 10.521.685	\$ 11.011.153
HELADO 150 gr	\$ 4.590.000	\$ 4.803.527	\$ 5.026.987	\$ 5.260.842	\$ 5.505.577
TOTAL	\$ 137.438.400	\$ 143.832.034	\$ 150.523.101	\$ 157.525.435	\$ 164.853.518

Fuente: Elaboración Propia, 2011

14.4.2 EGRESOS

Los egresos están determinados por todos los gastos y costos que se incurren en la producción de los productos. Los egresos referentes al rubro de materia prima están calculados en base del precio promedio.

TABLA 23. **EGRESOS**

EGRESOS					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Compras de contado	\$ 80.815.063	\$ 82.916.255	\$ 85.072.077	\$ 87.283.951	\$ 89.553.334
Gastos laborales de producción	\$ 18.540.000	\$ 19.022.040	\$ 19.516.613	\$ 20.024.045	\$ 20.544.670
Gastos indirectos de producción	\$ 9.360.000	\$ 9.603.360	\$ 9.853.047	\$ 10.109.227	\$ 10.372.066
Prestaciones laborales de producción	\$ 1.200.000	\$ 3.175.200	\$ 3.257.755	\$ 3.342.457	\$ 3.429.361
Gastos laborales de admon y ventas	\$ 18.989.039	\$ 19.482.754	\$ 19.989.305	\$ 20.509.027	\$ 21.042.262
Prestaciones laborales de admon y ventas	\$ 1.229.064	\$ 3.252.103	\$ 3.336.658	\$ 3.423.411	\$ 3.512.420
Gastos de Administración	\$ 360.000	\$ 369.360	\$ 378.963	\$ 388.816	\$ 398.926
Gastos de Ventas	\$ 1.320.000	\$ 1.354.320	\$ 1.389.532	\$ 1.425.660	\$ 1.462.727
Compra activos	\$ 9.556.877	\$ 282.024	\$ 289.356	\$ 296.879	\$ 304.598
Pago de Intereses	\$ 606.869	\$ 606.869	\$ 606.869	\$ 606.869	\$ 606.869
Abono capital	\$ 907.146	\$ 907.146	\$ 907.146	\$ 907.146	\$ 907.146
Pago de impuesto de renta	\$ -	\$ 2.594.995	\$ 3.127.421	\$ 3.695.063	\$ 4.299.831
Pago de IVA, ICA	\$ 13.233.555	\$ 16.224.338	\$ 16.700.481	\$ 19.977.660	\$ 20.613.732
TOTAL EGRESOS	\$ 156.117.613	\$ 159.790.764	\$ 164.425.226	\$ 171.990.213	\$ 177.047.943

Fuente: Elaboración Propia, 2011

14.5 BALANCE GENERAL

TABLA 24. **BALANCE GENERAL**

BALANCE GENERAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Disponible	\$ 1.861.954	\$ 7.191.602	\$ 7.526.155	\$ 7.876.272	\$ 8.242.676
Inversiones temporales	\$ 12.311.909	\$ 14.922.025	\$ 25.677.429	\$ 36.998.609	\$ 51.770.581
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de materias primas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de producto terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA descontable	\$ 1.224.471	\$ 1.281.433	\$ 1.341.045	\$ 1.403.431	\$ 1.468.718
ACTIVO CORRIENTE	\$ 15.398.333	\$ 23.395.059	\$ 34.544.629	\$ 46.278.312	\$ 61.481.976
Activo fijo bruto	\$ 9.556.877	\$ 9.838.900	\$ 10.128.257	\$ 10.425.136	\$ 10.729.734
Depreciación acumulada	\$ (641.819)	\$ (1.309.590)	\$ (1.963.034)	\$ (2.582.678)	\$ (3.168.458)
Activo fijo neto	\$ 8.915.058	\$ 8.529.310	\$ 8.165.223	\$ 7.842.458	\$ 7.561.277
Activo diferido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 8.915.058	\$ 8.529.310	\$ 8.165.223	\$ 7.842.458	\$ 7.561.277
TOTAL ACTIVO	\$ 24.313.392	\$ 31.924.369	\$ 42.709.852	\$ 54.120.770	\$ 69.043.252
Credito de tesorería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones laborales	\$ 3.935.084	\$ 4.118.144	\$ 4.309.720	\$ 4.510.208	\$ 4.720.023
Impuesto de renta por pagar	\$ 2.594.995	\$ 3.127.421	\$ 3.695.063	\$ 4.200.678	\$ 4.720.023
IVA por pagar	\$ 3.665.024	\$ 3.835.521	\$ 4.013.949	\$ 4.200.678	\$ 4.396.094
ICA por pagar	\$ 206.158	\$ 215.748	\$ 225.785	\$ 236.288	\$ 247.280
PASIVO CORRIENTE	\$ 10.401.261	\$ 11.296.834	\$ 12.244.517	\$ 10.652.010	\$ 11.179.706
Obligaciones financieras	\$ 4.092.854	\$ 3.185.708	\$ 2.278.562	\$ 1.371.416	\$ 464.270
TOTAL PASIVO	\$ 14.494.115	\$ 14.482.542	\$ 14.523.079	\$ 12.023.426	\$ 11.643.976
Aportes	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Utilidades del ejercicio - Acumuladas	\$ 4.819.277	\$ 5.808.068	\$ 6.862.261	\$ 7.985.401	\$ 9.181.214
Utilidades de ejercicios anteriores	\$ -	\$ 4.819.277	\$ 10.627.345	\$ 17.489.606	\$ 25.475.007
TOTAL PATRIMONIO	\$ 9.819.277	\$ 15.627.345	\$ 22.489.606	\$ 30.475.007	\$ 39.656.221
TOTAL PASIVO Y PATRM	\$ 24.313.392	\$ 30.109.887	\$ 37.012.685	\$ 42.498.433	\$ 51.300.197
PRUEBA: ACTIVO - PASIVO	\$ -	\$ 1.814.482	\$ 5.697.167	\$ 11.622.337	\$ 17.743.055

Fuente: Elaboración Propia, 2011

14.6 FLUJO DE EFECTIVO

TABLA 25. FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS						
Ventas de contado	\$ 159.428.544	\$ 166.845.160	\$ 174.606.797	\$ 182.729.505	\$ 191.230.081	
Recaudo cartera	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Rendimiento inversiones	\$ 862.932	\$ 885.368	\$ 908.387	\$ 932.006	\$ 956.238	
Créditos recibidos	\$ 5.000.000					
Aportes a capital	\$ 5.000.000					
TOTAL INGRESOS	\$ 170.291.476	\$ 167.730.528	\$ 175.515.184	\$ 183.661.510	\$ 192.186.319	
EGRESOS						
Pago crédito de tesorería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costo crédito de tesorería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Compras de contado	\$ 80.815.063	\$ 82.916.255	\$ 85.072.077	\$ 87.283.951	\$ 89.553.334	
Pago de compras a crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos laborales de producción	\$ 18.540.000	\$ 19.022.040	\$ 19.516.613	\$ 20.024.045	\$ 20.544.670	
Gastos indirectos de producción	\$ 9.360.000	\$ 9.603.360	\$ 9.853.047	\$ 10.109.227	\$ 10.372.066	
Prestaciones laborales de producción	\$ 1.200.000	\$ 3.175.200	\$ 3.257.755	\$ 3.342.457	\$ 3.429.361	
Gastos laborales de admon y ventas	\$ 18.989.039	\$ 19.482.754	\$ 19.989.305	\$ 20.509.027	\$ 21.042.262	
Prestaciones laborales de admon y ventas	\$ 1.229.064	\$ 3.252.103	\$ 3.336.658	\$ 3.423.411	\$ 3.512.420	
Gastos de Administración	\$ 360.000	\$ 369.360	\$ 378.963	\$ 388.816	\$ 398.926	
Gastos de Ventas	\$ 1.320.000	\$ 1.354.320	\$ 1.389.532	\$ 1.425.660	\$ 1.462.727	
Pago cargos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Compra activos	\$ 9.556.877	\$ 282.024	\$ 289.356	\$ 296.879	\$ 304.598	
Pago de Intereses	\$ 606.869	\$ 606.869	\$ 606.869	\$ 606.869	\$ 606.869	
Abono capital	\$ 907.146	\$ 907.146	\$ 907.146	\$ 907.146	\$ 907.146	
Pago de impuesto de renta	\$ -	\$ 2.594.995	\$ 3.127.421	\$ 3.695.063	\$ 4.299.831	
Pago de IVA, ICA	\$ 13.233.555	\$ 16.224.338	\$ 16.700.481	\$ 19.977.660	\$ 20.613.732	
TOTAL EGRESOS	\$ 156.117.613	\$ 159.790.764	\$ 164.425.226	\$ 171.990.213	\$ 177.047.943	
INGRESOS menos EGRESOS	\$ 14.173.863	\$ 7.939.763	\$ 11.089.958	\$ 11.671.297	\$ 15.138.376	
Inversiones temporales	\$ 12.311.909	\$ 2.610.116	\$ 10.755.404	\$ 11.321.181	\$ 14.771.972	
Venta de inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Credito de tesorería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FLUJO DEL PERIODO	\$ 1.861.954	\$ 5.329.648	\$ 334.553	\$ 350.117	\$ 366.404	
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 1.861.954	\$ 7.191.602	\$ 7.526.155	\$ 7.876.272	
SALDO FINAL	\$ 1.861.954	\$ 7.191.602	\$ 7.526.155	\$ 7.876.272	\$ 8.242.676	

Fuente: Elaboración Propia, 2011

14.7 ESTADO DE RESULTADOS

TABLA 26. ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 137.438.400	\$ 143.832.034	\$ 150.523.101	\$ 157.525.435	\$ 164.853.518
Costo de ventas	\$ 104.963.787	\$ 109.200.414	\$ 113.617.325	\$ 118.222.470	\$ 123.024.158
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 32.474.613	\$ 34.631.621	\$ 36.905.776	\$ 39.302.965	\$ 41.829.360
Gastos laborales admon y ventas	\$ 22.209.186	\$ 22.786.625	\$ 23.379.078	\$ 23.986.934	\$ 24.610.594
Gastos de administración	\$ 360.000	\$ 369.360	\$ 378.963	\$ 388.816	\$ 398.926
Gastos de venta	\$ 1.320.000	\$ 1.354.320	\$ 1.389.532	\$ 1.425.660	\$ 1.462.727
Amortización diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación admon y ventas	\$ 190.271	\$ 195.218	\$ 200.294	\$ 205.501	\$ 210.844
Impuesto de Industria y Comercio (ICA)	\$ 1.236.946	\$ 1.269.106	\$ 1.302.103	\$ 1.335.958	\$ 1.370.693
TOTAL COSTOS DE ADMON Y VENTAS	\$ 25.316.403	\$ 25.974.629	\$ 26.649.970	\$ 27.342.869	\$ 28.053.784
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 7.158.210	\$ 8.656.991	\$ 10.255.806	\$ 11.960.096	\$ 13.775.576
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
Gasto financiero	\$ 606.869	\$ 606.869	\$ 606.869	\$ 606.869	\$ 606.869
Gasto crédito de tesorería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos financieros	\$ 862.932	\$ 885.368	\$ 908.387	\$ 932.006	\$ 956.238
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	\$ 256.062	\$ 278.498	\$ 301.518	\$ 325.136	\$ 349.368
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 7.414.272	\$ 8.935.490	\$ 10.557.324	\$ 12.285.232	\$ 14.124.945
Impuestos	\$ 2.594.995	\$ 3.127.421	\$ 3.695.063	\$ 4.299.831	\$ 4.943.731
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 4.819.277	\$ 5.808.068	\$ 6.862.261	\$ 7.985.401	\$ 9.181.214

Fuente: Elaboración Propia, 2011

14.8 TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD

Todo inversionista busca en todo negocio un retorno de la inversión del dinero invertido, se busca que este retorno sea atractivo y que el porcentaje rentado sea mayor que las tasas que actualmente se consiguen en el mercado tales como CDT, cuentas de ahorro y todo tipo de fondos de inversión.

El porcentaje de rendimiento financiero de las inversiones de renta fija están entre el 6% y el 10% E.A. dependiendo de la duración y del riesgo de la inversión.

Para el proyecto se tomará una tasa de interés de oportunidad (i_{op}) del 14% E.A, la cual es más alta que las tasas que actualmente se consiguen en el mercado financiero colombiano. Se toma una tasa superior para que sea atractivo a un inversionista y que su dinero le retorne más que en el mercado.

14.9 PARAMETROS DE DECISIÓN

Para decidir si este estudio es factible o no desde el punto de vista económico, se utilizarán como indicadores de rentabilidad el VPN y la TIR.

14.9.1 VPN

El VPN (Valor Presente Neto) “representa la equivalencia presente de los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto”⁷. Lo que hace el VPN es tomar los ingresos y los egresos que ocurren en todo el transcurso del proyecto y los ubica en un mismo periodo de evaluación, que generalmente es el año cero.

Este valor será aceptado siempre y cuando el valor que resulte del VPN para cada uno de los flujos netos sea positivo, significando esto que a precios de hoy, los ingresos son mayores que los egresos y que el rendimiento que se está obteniendo es mayor que los demás costos de oportunidad presentados por el mercado. Si el VPN es negativo significa que los egresos futuros a precios de hoy son mayores que los ingresos generados por el proyecto, por lo cual el proyecto no es atractivo desde el punto de vista financiero. Si el VPN es igual a cero se dice que realizar el proyecto es indiferente desde el punto de vista financiero ya que existen alternativas de inversión que arrojan los mismos resultados.

14.9.2 TIR

La TIR (Tasa Interna de Retorno), es “la tasa en la que el VPN se hace cero e iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”⁸.

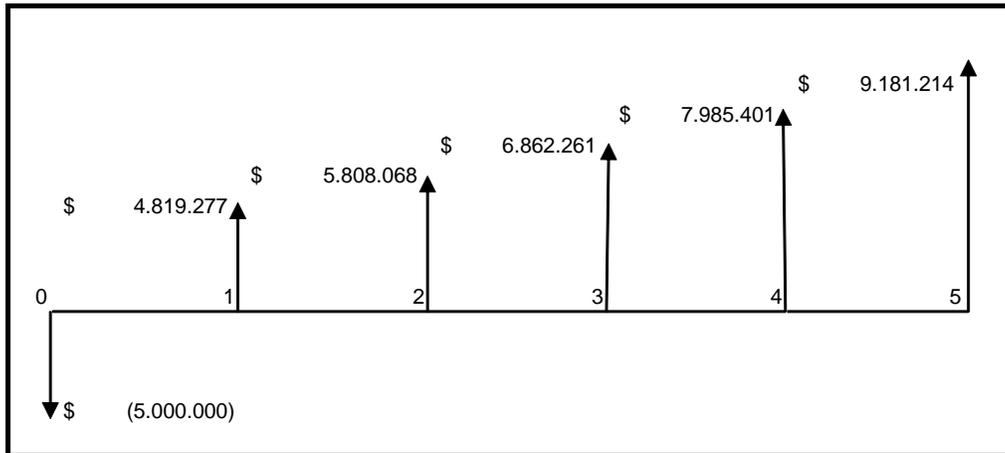
Si la TIR es mayor que la tasa de interés de oportunidad que se consigue en el mercado, se dice que se acepta el proyecto ya que la plata que se ha invertido en el proyecto está rentando más que lo que podría estar rentando en el mercado financiero o otra inversión similar. Contrariamente si ésta TIR es menor que la tasa

⁷ Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, Karen Marie Mokate. Pág. 138

⁸ Evaluación de Proyectos, Gabriel Baca Urbina. Pág. 183

de interés de oportunidad se dice que el proyecto no es atractivo, ya que el inversionista posee inversiones que le rentan más que este proyecto.

FIGURA 5. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración Propia, 2011

Utilizando los parámetros de evaluación se obtiene como resultado:

$$VPN (14\%) = \$17.824.819 > 0$$

$$TIR = 110\% > i_{op}$$

TABLA 27. INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS					
	ANO1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 4.997.073	\$ 12.098.225	\$ 22.300.112	\$ 35.626.302	\$ 50.302.269
INDICE DE LIQUIDEZ	1,48	2,07	2,82	4,34	5,50
APALANCAMIENTO TOTAL	1,48	0,93	0,65	0,39	0,29
APALANCAMIENTO CORTO PLAZO	1,06	0,72	0,54	0,35	0,28
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,26	0,20	0,16	0,06	0,05
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	1,48	0,93	0,65	0,39	0,29
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	0,30	0,28	0,25	0,23	0,20

Fuente: Elaboración Propia, 2011

15 CONCLUSIONES

- La economía colombiana se encuentra en un espacio muy propicio para la realización de diferentes tipos de actividades económicas, teniendo en cuenta que el sector alimenticio específicamente ha venido presentando un crecimiento muy significativo, lo cuál hace atractivo el tipo de inversión que se pretende realizar.
- El modelo del negocio está muy acorde a las necesidades percibidas en el análisis del mercado específicamente en la encuesta, ya que se refleja una clara intención de los consumidores a preferir alimentos saludables. Por lo tanto, las posibilidades de lograr satisfacer este nicho de mercado específico son muy altas.
- Los requerimientos técnicos suministran una capacidad adecuada para el abastecimiento de las ventas presupuestadas, adicionalmente se cuenta con una capacidad ociosa controlada que permite una rápida reacción al crecimiento del mercado.
- El estudio organizacional está planteado de una forma robusta y flexible que permite adecuarse a cualquier cambio que se presente en el mercado y el medio, adaptándose de una manera rápida y efectiva a requerimientos de personal, capacitaciones y perfiles. Garantizando así una fácil creación de un nuevo punto de venta ya sea propio o franquiciado.

- 4MEAL se enfoca a un mercado poco explorado en cuanto a la innovación del servicio, generando la oportunidad de acogida y recordación en los clientes.
- El estudio financiero puede concluir que en negocio es económicamente viable, dado que satisface los parámetros de rentabilidad de los inversionistas, un flujo de efectivo positivo y la generación de valor económico a través del tiempo.

16 RECOMENDACIONES

- Dado que el negocio es económicamente rentable es viable ejecutarlo bajo las características mencionadas en el trabajo.
- Para que el negocio sea más atractivo a nivel de ingreso, es recomendable abrir otros puntos de distribución que atiendan más zonas del Valle de Aburrá.
- Mantener una línea de productos actualizada que permita estar a la vanguardia de las tendencias alimenticias que es la razón de ser del negocio.
- Manejar unas políticas de negociación con proveedores más rigurosas, que permitan mejores precios, dado que estos constituyen el rubro más alto en el sistema de costos.
- Desarrollar y posicionar la marca en el mercado hasta tal punto que se convierta en una opción para atender eventos, ferias, entre otros
- Estandarizar los productos y los procesos, con la finalidad de emitir franquicias del negocio al largo plazo.