



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Evaluación financiera de un proyecto de inversión: *Catering* especializado para diabéticos tipo II en Bogotá.

**Presentado por:
Diana Marcela Triviño Ayala
Sandra Viviana Granados Ramos**

**Colegio de Estudios Superiores De Administración-CESA
Maestría En Finanzas Corporativas
Bogotá
2014**

Evaluación financiera de un proyecto de inversión: *Catering* especializado para diabéticos tipo II en Bogotá.

Presentado por:
Diana Marcela Triviño Ayala
Sandra Viviana Granados Ramos

Director:
Mauricio Rojas Carrillo
Master of Business Administration (MBA)
Docente CESA

Colegio de Estudios Superiores De Administración-CESA
Maestría En Finanzas Corporativas
Bogotá
2014

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 Antecedentes	10
1.2 Planteamiento Del Problema.....	15
1.3 Justificación.....	15
1.4 Pregunta De Investigación	16
1.5 Hipótesis	16
1.6 Objetivos	16
1.6.1 Objetivo general	16
1.6.2 Objetivos específicos	17
1.7 Metodología De La Investigación	17
1.8 Estado del Arte	21
1.9 Marco Teórico	24
1.10 Resultados Esperados	28
2. ESTUDIO DE MERCADO.....	29
2.1 Concepto Del Negocio.....	29
2.2 Tendencias Generales	32
2.2.1 Análisis del mercado.....	32
2.2.2 Análisis de la competencia.....	33
2.2.3 Análisis del perfil de los clientes.....	36
2.2.4 Análisis Dofa.....	37
2.3 Investigación de Mercado	39
2.3.1 Tamaño de la muestra	39
2.3.2 Análisis de resultados	41
2.3.3 Mercado potencial	55
2.4 Plan Comercial	57
2.4.1 Políticas de segmentación	57
2.4.2 Políticas de precios, descuentos y márgenes	59
2.4.3 Demanda estimada.....	60
2.4.4 Políticas de mercadeo	63

2.4.5 Políticas de distribución	65
3. ESTUDIO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO	65
3.1 Localización	65
3.2 Proceso De Producción	66
3.3 Equipos y Capacidades	68
3.4 Compras y Nivel de Inventarios	69
3.5 Estructura Organizacional.....	70
3.6 Constitución y Aspectos legales	76
4. ESTUDIO FINANCIERO	77
4.1 Presupuesto General	78
4.1.1 Presupuesto de Gastos de ventas	78
4.1.2 Presupuesto de Gastos administrativos	78
4.1.3 Presupuesto de inversión.....	79
4.1.4 Presupuesto de Costos de producción.....	80
4.1.5 Presupuesto de Ingresos Operacionales	80
4.2 Análisis de punto de equilibrio y Rentabilidad	82
4.3 Estados Financieros y Flujo proyectado	84
4.3.1 Simulación Escenario Esperado	84
4.4 Evaluación de otros Escenarios Financieros	90
4.4.1 Simulación Escenario Pesimista	90
4.4.2 Simulación Escenario Optimista	92
4.5 Análisis de Razones financieras	95
4.5.1 Razones de Rentabilidad.....	95
4.5.2 Razones de Liquidez.....	97
4.5.3 Razones de Operacionales	98
4.5.4 Razones de Eficiencia.....	99
4.6 Diagnóstico del proyecto de inversión.....	102
5. CONCLUSIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA	107

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Informe Defunciones DANE 2013 Nacional.....	14
Tabla 2. Informe Defunciones DANE 2013 Bogotá.....	14
Tabla 3. Establecimientos de la competencia.....	33
Tabla 4. Tiendas especializadas.....	35
Tabla 5. Análisis DOFA.....	37
Tabla 6. Diabetes en Bogotá por género y estrato.....	39
Tabla 7. Ficha Técnica Encuesta.....	41
Tabla 8. Matriz Cupido.....	58
Tabla 9. Nivel de satisfacción.....	59
Tabla 10. Proyección venta de almuerzos (unidades).....	62
Tabla 11. Proyección venta de almuerzos (COP).....	62
Tabla 12. Promedio unitario de almuerzos.....	63
Tabla 13. Presupuesto de inversión en Marketing y Publicidad.....	64
Tabla 14. Perfil del Cargo: Administrador.....	71
Tabla 15. Perfil del Cargo: Administrador.....	72
Tabla 16. Perfil del Cargo: Chef.....	73
Tabla 17. Perfil del Cargo: Auxiliar de cocina.....	74
Tabla 18. Perfil del Cargo: Nutricionista.....	75
Tabla 19. Datos Iniciales.....	77
Tabla 20. Proyección Gastos de Ventas.....	78
Tabla 21. Proyección Gastos Administrativos.....	78
Tabla 22. Capital Pagado e Inversiones.....	79
Tabla 23. Proyección Costos de Producción.....	80
Tabla 24. Proyección Ingresos Año 1.....	80
Tabla 25. Presupuesto General.....	81
Tabla 26. Costos Unitarios Fijos y Variables.....	82
Tabla 27. Punto de Equilibrio.....	83
Tabla 28. Ratios de cuenta de resultados.....	83
Tabla 29. Balance General (escenario esperado).....	84

Tabla 30. Estado de Resultados (escenario esperado)	85
Tabla 31. Flujo de Efectivo (escenario esperado)	87
Tabla 32. Flujo de Caja Libre (escenario esperado)	88
Tabla 33. Flujo de dividendos (escenario esperado).....	89
Tabla 34. Necesidades o Excedentes	89
Tabla 35. Balance General (escenario pesimista).....	90
Tabla 36. Estado de Resultados (escenario pesimista)	90
Tabla 37. Flujo de Efectivo (escenario pesimista).....	91
Tabla 38. Flujo de Caja Libre (escenario pesimista)	91
Tabla 39. Flujo de dividendos (escenario pesimista).....	92
Tabla 40. Balance General (escenario optimista).....	92
Tabla 41. Estado de Resultados (escenario optimista).....	93
Tabla 42. Flujo de Efectivo (escenario optimista).....	93
Tabla 43. Flujo de Caja Libre (escenario optimista)	94
Tabla 44. Flujo de dividendos (escenario optimista).....	94
Tabla 45. VPN	104

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proyección de la diabetes en el mundo.....	11
Gráfico 2. El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados .	35
Gráfico 3. Resultados encuesta pregunta 2	42
Gráfico 4. Resultados encuesta pregunta 4	43
Gráfico 5. Resultados encuesta pregunta 5	44
Gráfico 6. Resultados encuesta pregunta 7	45
Gráfico 7. Resultados encuesta pregunta 8	46
Gráfico 8. Resultados encuesta pregunta 9	47
Gráfico 9. Resultados encuesta pregunta 11	48
Gráfico 10. Resultados encuesta pregunta 12.....	49
Gráfico 11. Resultados encuesta pregunta 13.....	50
Gráfico 12. Resultados encuesta pregunta 14.....	51

Gráfico 13. Resultados encuesta pregunta 16.....	52
Gráfico 14. Resultados encuesta pregunta 17.....	53
Gráfico 15. Resultados encuesta pregunta 18.....	54
Gráfico 16. El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados	55
Gráfico 17. Modelo Cinco Fuerzas de PORTER.....	57
Gráfico 18. Tendencia y Oportunidad.....	60
Gráfico 19. Market Share	61
Gráfico 20. Localización	66
Gráfico 21. Organigrama.....	71
Gráfico 22. Razones de Rentabilidad.....	95
Gráfico 23. Utilidad Neta/Activo Total	96
Gráfico 24. Razones de Liquidez.....	97
Gráfico 25. Rotación de inventarios	98
Gráfico 26. Rotación Activo Total	98
Gráfico 27. Rotación de Capital de Trabajo	99
Gráfico 28. Razones de Eficiencia.....	100
Gráfico 29. Materia prima usada/Costo de Pn.....	100
Gráfico 30. Mano de obra directa/Costo de pn.....	101
Gráfico 31. Sueldos Admon/ Gastos de Operación	101
Gráfico 32. Sueldos Comercial/ Gastos de Operación.....	102

1. INTRODUCCIÓN

Para desarrollar la evaluación financiera de un proyecto de inversión, se debe definir primero el concepto de proyecto de inversión. Por este se debe entender la propuesta de inversión documentada y analizada de una manera técnica y económica destinada a una futura unidad productiva que prevé la obtención organizada de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad en un tiempo y espacio definido. (Araujo Arévalo, 2012)

Según Arévalo, existen muchas definiciones sobre proyectos de inversión pero la más importante es aquella que concibe los proyectos como unidades productivas, empresas o negocios, lo cual les genera cierto sentido de autonomía de decisión y operación.

En el contexto económico, el desarrollo guarda una relación directa con la inversión ya que involucra proyectos de inversión estratégicos como el desarrollo de productos o servicios, fusiones, adquisiciones de empresas, entre otros. En la medida en que se incrementen los niveles de inversión se obtendrán mayores índices de crecimiento, teniendo en cuenta no solo los montos de la inversión sino la calidad y el porcentaje de la población beneficiada con el proyecto.

Todo proyecto de inversión persigue el análisis previo de ciertos elementos, para formarse un juicio tanto cualitativo como cuantitativo respecto a su puesta en marcha; y es así como en la etapa de formulación, a través del estudio de los diferentes aspectos de mercado, técnicos, administrativos, financieros, entre otros; se determina el monto de las inversiones, costos de operación, ingresos, y en general los elementos del flujo de caja, que permitirán aplicar criterios adecuados para establecer la calidad y viabilidad del proyecto.

Cabe anotar que el proceso de evaluación financiera de proyectos antes que mostrar el resultado contable de una operación en la cual puede haber una utilidad o una pérdida, tiene

como propósito principal determinar la conveniencia de emprender o no un proyecto de inversión.

En el marco de este proyecto se pretende realizar una evaluación financiera del proyecto de inversión: *Catering* especializado para diabéticos tipo II por medio de un análisis de que involucre estudios de mercado, técnicos, administrativos y financieros que contribuyan a determinar la factibilidad del mismo, con el fin de suplir las necesidades de esta comunidad y generar una rentabilidad atractiva para los inversionistas.

El modelo de negocio que se examinará tiene como objetivo ofrecer un servicio de *Catering* especializado a domicilio para pacientes con Diabetes Mellitus Tipo II (DMII), fundamentado en: alta calidad en los alimentos, asesoría profesional, acompañamiento al cliente por medio de un servicio personalizado, apalancado con una comunidad virtual. En la actualidad, este modelo de Negocio no existe en el país, pero es exitoso en países como USA y MX ((OMS), Diabetes Nota Descriptiva N° 312, 2012).

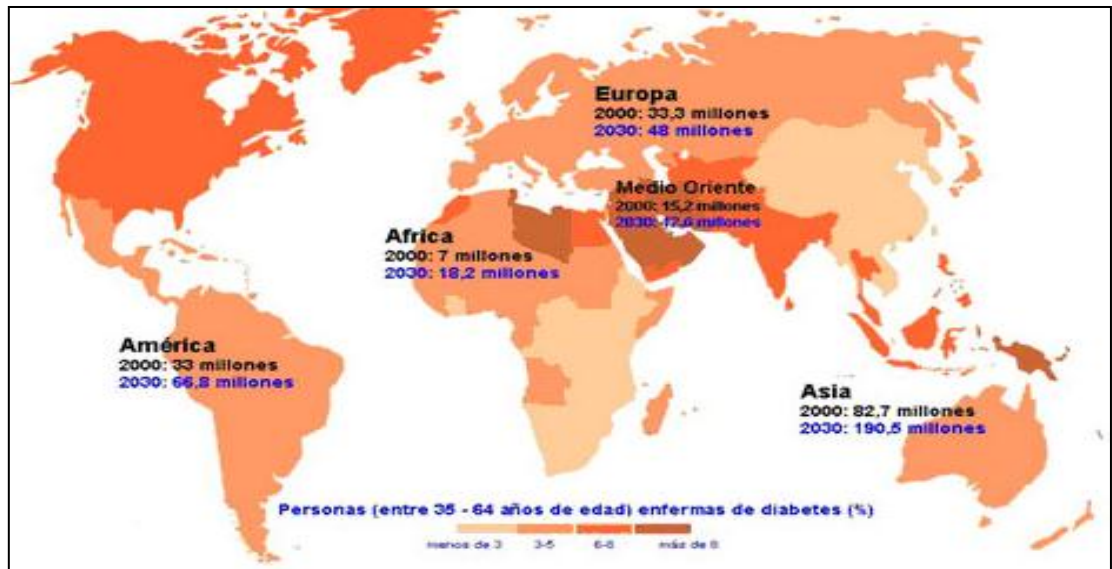
1.1 Antecedentes

Así como el mundo está en constante evolución las necesidades de la población también. Este es el caso de la alimentación, que ha sufrido una marcada tendencia hacia lo natural y saludable, paralelamente las estadísticas de personas que padecen de enfermedades como la obesidad y la diabetes en el mundo que están creciendo a niveles alarmantes y a su vez el porcentaje de personas que implementan cuidados en su alimentación como métodos para cuidar su salud, también tiene tendencias crecientes.

Actualmente existen más de 220 millones de personas que padecen la diabetes en el mundo. Se estima que a pesar de los programas y campañas que existen para combatir la enfermedad en el año 2030 esta cifra se haya por lo menos duplicado ((OMS), Diabetes Nota Descriptiva N° 312, 2012). La enfermedad se origina por diferentes causas, aunque sus principales orígenes están relacionados con el sobrepeso, los malos hábitos alimentarios, la obesidad, la inactividad física y la herencia genética. Cada año mueren 3,2 millones de personas por causa de la diabetes, y cada minuto se producen en el mundo seis muertes por diabetes o afecciones conexas, cifra alarmante para las autoridades sanitarias en todo el mundo. ((OMS), 2012)

“La diabetes es una importante amenaza para la salud pública mundial, que se está agravando muy deprisa y afecta en mayor medida a los adultos en edad laboral de los países en desarrollo”, ha dicho la Dra. Catherine Le Galès-Camus, Subdirectora General de la OMS para enfermedades no transmisibles y salud mental. En la mayoría de los países en desarrollo, al menos la décima parte de las muertes de adultos de 35 a 64 años puede atribuirse a la diabetes, y en algunos se llega incluso a la quinta parte.” Existe una gran preocupación pues cerca del 80% de las muertes por diabetes en el mundo se producen en países de ingresos bajos o medios (Actuemos Contra la Diabetes, 2011), los cuales no tienen fondos para atacar esta enfermedad y hacer suficientes programas y campañas preventivas.

Gráfico 1. Proyección de la diabetes en el mundo



Fuente: Centro Médico de Diabetología. Argentina

El gráfico evidencia el aumento de la frecuencia de la enfermedad a nivel mundial, exponiendo una cifra de pacientes con diabetes para el año 2000 de 171 millones de personas, con una proyección para el 2030 de 366 millones de pacientes aproximadamente, cifra más alentadora que la de la OMS pero supremamente preocupante.

Actualmente se calcula que existen más de 220 millones según la OMS. Estas cifras dan un llamado de atención mundial tanto a los gobiernos, entidades de prestación de servicios de salud y a toda la comunidad de planificar y tomar acciones que logran bajar las cifras pronosticadas y así mejoren la calidad de vida de los habitantes en edad productiva que son los mayores afectados por la enfermedad.

En América, las personas que padecían la diabetes en el continente era de 35 millones en el año 2000, de las cuales el 54% (19 millones aproximadamente) vivían en América Latina y el Caribe. Según proyecciones de la Organización Panamericana de la Salud para el año 2025 habrán más de 64 millones de personas que padecerán la enfermedad, de las cuales el 62% (40 millones aproximadamente) serán ciudadanos de América Latina y el Caribe (Organización Panamericana de Salud. Data and Statistics, 2010).

Según el Profesor Pierre Lefèbvre, Presidente de la Federación Internacional de la Diabetes “Unos sencillos ajustes del modo de vida tales como el respeto de una dieta sana y la práctica de actividad física, a menudo acompañados de medicación, pueden propiciar una vida sana y plena para pacientes con diabetes. En muchos casos, la diabetes de tipo II, responsable de más del 90% de los casos de diabetes se puede prevenir con sólo cambiar el estilo de vida”. Esto quiere decir, que con una alimentación adecuada estas personas lograrían mejorar su condición y a veces puede ser más significativo que un tratamiento con medicamentos.

En Colombia la diabetes se encuentra entre las primeras seis causas de muerte, la prevalencia de diabetes *mellitus tipo 2* se estima entre un 4 y un 8%, en las zonas rurales es menor del 2%. El mestizaje, el envejecimiento y los factores asociados a la urbanización son los principales determinantes de la epidemia de la diabetes, es por esta razón que en las ciudades los porcentajes son mucho más altos; solo en Bogotá se estima que un 8% de la población tiene la enfermedad (Aschner P. , 2012).

En Colombia las tres organizaciones principales en el tema de la diabetes son la Federación Diabetológica Colombiana (FDC), la Asociación Colombiana de Diabetes (ACD), la Fundación Colombiana de Diabetes (FCD). La Federación Diabetológica Colombiana, es una entidad que agrupa profesionales de la salud enfocada a la investigación y prevención, mientras que la Fundación Colombiana de Diabetes, se dedica a agrupar pacientes para que por medio de educación mejoren sus hábitos y lleven una vida normal. Es la Asociación Colombiana de Diabetes la encargada de brindar consultas especializadas.

Según la ACD (Asociación Colombiana de Diabetes) el número de usuarios por mes de la asociación ha aumentado comparado de un año al otro, esto indica que el número de personas que se encuentran más susceptibles a adoptar tratamientos dentro de los que se encuentran las dietas aumentan con el tiempo. Lo que implica una oportunidad para el

proyecto pues se identifica con este tipo de cuidados alimenticios para las personas que sufren de esta enfermedad.


“De acuerdo con las estadísticas de la Asociación Colombiana de Diabetes, en Colombia anualmente aparecen entre 3 y 4 casos de diabetes tipo 1 por cada 100.000 niños menores de 15 años (Asociación Colombiana de Diabetes, 2012). Las personas que tienen diabetes tipo 1 no producen suficiente insulina y necesitan inyectarse esta hormona para sobrevivir. La diabetes tipo II consiste en que el páncreas de la persona produce la insulina, pero el organismo es incapaz de utilizarla eficazmente por lo que en muchos de ellos se hace necesario el consumo de medicamentos para controlar la enfermedad. Pero se hace necesario una vez se identifica incluir en su alimentación una dieta balanceada que permita regular los niveles de azúcar en la sangre (Diabetes “control y prevención”, 2012).

La Federación Internacional de Diabetes (FID), en su edición del 2011 estimó la prevalencia de Diabetes en Colombia para el grupo de 20 a 79 años de edad en un 4.8% y ajustada por edad en un 5.2%, cifra aproximada de un millón y medio de personas con DMII (International Diabetes Federation: IDF Diabetes Atlas, 2011).

En la última edición del Atlas de la FID se estimó que el 4.3% de los Colombianos de 20 a 79 años de edad tienen intolerancia a la glucosa, lo que supone un total de 1.3 millones de personas con riesgo elevado de desarrollar diabetes y candidatas a recibir atención primaria.

El informe del DANE indica que la diabetes está entre las diez causas de mortalidad en Colombia. En el informe preliminar del DANE a septiembre de 2013, la Diabetes mantiene su nivel de mortalidad dentro de las diez primeras en Colombia; sin embargo para Bogotá pasa a ocupar el puesto quinto. La diabetes como causa de defunción puede estar subestimada dado que la letalidad de esta enfermedad es mayor.

Tabla 1. Informe Defunciones DANE 2013 Nacional




INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

CUADRO 12
DEFUNCIONES POR GRUPOS DE EDAD Y SEXO, SEGÚN DEPARTAMENTOS DE RESIDENCIA Y GRUPOS DE CAUSAS DE DEFUNCIÓN (LISTA COLOMBIA 105 PARA LA TABULACIÓN DE MORTALIDAD)
AÑO 2013 PRELIMINAR

Departamento de residencia Grupos de causas de defunción (lista colombia 105 para la tabulación de mortalidad)		TOTAL	%Part
TOTAL NACIONAL	TOTAL	106.133	100,0%
	051 Enfermedades isquémicas del corazón	16.767	15,8%
	055 Enfermedades cerebrovasculares	7.743	7,3%
	060 Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores	6.515	6,1%
	101 Agresiones (homicidios) y sus secuelas	4.667	4,4%
	059 Neumonía	4.138	3,9%
	041 Diabetes mellitus	3.911	3,7%

Fuente: www.dane.gov.co

Tabla 2. Informe Defunciones DANE 2013 Bogotá



INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

CUADRO 12
DEFUNCIONES POR GRUPOS DE EDAD Y SEXO, SEGÚN DEPARTAMENTOS DE RESIDENCIA Y GRUPOS DE CAUSAS DE DEFUNCIÓN (LISTA COLOMBIA 105 PARA LA TABULACIÓN DE MORTALIDAD)
AÑO 2013 PRELIMINAR

Departamento de residencia Grupos de causas de defunción (lista colombia 105 para la tabulación de mortalidad)		TOTAL	%Part
Bogotá	TOTAL	16.340	100,0%
	051 Enfermedades isquémicas del corazón	2.446	15,0%
	055 Enfermedades cerebrovasculares	1.149	7,0%
	060 Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores	1.091	6,7%
	059 Neumonía	618	3,8%
	041 Diabetes mellitus	556	3,4%

Fuente: www.dane.gov.co

1.2 Planteamiento Del Problema

La Diabetes Mellitus Tipo II (DMII), se adquiere por un estilo de vida caracterizado por el sedentarismo y una dieta alimenticia desbalanceada (Diabetes "Control y Prevención", 2007). En la actualidad en Colombia se encuentra dentro de las diez causas más comunes de mortalidad.

Según la Asociación de Epidemiología de la Diabetes en Colombia un 8.1% de la población Bogotana padece diabetes tipo II, requiriendo un tratamiento alimenticio especializado; por lo que surge la necesidad de plantear alternativas que brinden soluciones de nutrición y alimentación prácticas que se ajusten a las condiciones de vida que este tipo de pacientes exigen; es por esto que surge la idea de desarrollar un servicio de *Catering* especializado.

El problema a estudiar en este trabajo de grado radica en preparar y formular la evaluación financiera del proyecto de inversión “*Catering* especializado para diabéticos tipo II en Bogotá”, por medio de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de mercado, técnico, administrativo y financiero que permita la estimación de indicadores de rentabilidad que apoyen la toma de decisiones de inversión en el proyecto en términos del aporte financiero neto que generará.

1.3 Justificación

Se planea evaluar la viabilidad financiera de ofrecer un servicio de *Catering* especializado a domicilio para pacientes con Diabetes Mellitus Tipo II (DMII), a partir de un modelo de Negocio fundamentado en: Alta calidad en los alimentos, Asesoría Profesional, Acompañamiento al Cliente y Consumidor por medio de un servicio personalizado, apalancado con una Comunidad Virtual. En la actualidad, este modelo de Negocio no existe en el país, pero es exitoso en países como USA y MX ((OMS), 2012).

Es necesario que se desarrollen modelos de negocio adaptados a las cada vez más exigentes necesidades de la gente, en términos de calidad del producto, tiempos de entrega y costos competitivos. La idea no solo es crear un negocio rentable basado en la producción y venta, sino también lograr satisfacer necesidades de una comunidad de pacientes con un padecimiento específico DMII, buscando implementar un modelo eficiente e innovador que sea atractivo en términos de rentabilidad para el inversionista.

1.4 Pregunta De Investigación

¿Cómo determinar la viabilidad por medio de la evaluación financiera para el proyecto de inversión “*Catering* especializado para diabéticos tipo II en Bogotá”?

1.5 Hipótesis

Se puede evaluar la viabilidad y la rentabilidad del proyecto de inversión “*Catering* especializado para diabéticos tipo II en Bogotá”, por medio de un análisis de factibilidad (estudio de mercado, técnico, administrativo y financiero) que permita conocer el grado en que el proyecto cumple con sus objetivos de generar un retorno a los diferentes actores que participan en su ejecución o financiamiento.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Evaluar un proyecto de inversión de *Catering* especializado para diabéticos tipo II en la ciudad de Bogotá, por medio de herramientas financieras que permitan determinar la factibilidad del negocio.

1.6.2 Objetivos específicos

- Examinar los fundamentos teóricos sobre la evaluación de proyectos de inversión y las técnicas que deben implementarse para conocer la factibilidad financiera de la apertura del negocio.
- Realizar un estudio de mercadeo para la empresa sustentado por una investigación de mercado primaria que determine la demanda y las estrategias adecuadas de la mezcla de marketing para alcanzar la participación esperada.
- Identificar y estandarizar por medio de un estudio técnico, los procesos necesarios de producción y comercialización que garanticen un desempeño eficaz y eficiente de acuerdo a los requerimientos específicos necesarios para este tipo de negocio.
- Desarrollar un estudio financiero, que permita evaluar la viabilidad financiera del proyecto y la rentabilidad esperada para el inversionista, por medio de un análisis de factibilidad planteando diversos escenarios financieros.
- Diagnosticar la viabilidad de la apertura del proyecto y evaluar el plan de financiación más adecuado teniendo en cuenta las necesidades de la compañía, contingencias y coberturas.

1.7 Metodología De La Investigación

La evaluación de un proyecto de inversión tiene como objetivo el conocimiento de su viabilidad económica, financiera y social. Dentro de la metodología de la investigación, este trabajo se llevara a cabo bajo un enfoque cuantitativo, utilizando la estadística y cálculos de evaluación financiera, se pretende evaluar la factibilidad financiera de la apertura de un negocio de *Catering* especializado para diabéticos tipo II en la ciudad de

Bogotá. La recolección de datos y el análisis de los mismos ayudará a determinar cuál es el estado actual de la demanda, es decir si se encuentra satisfecha o no.

Este enfoque cuantitativo seguirá en el estudio económico y financiero, pues es la proyección de los estados financieros los que arrojarán la información necesaria para los cálculos del valor presente y la tasa interna de retorno, cuyos valores numéricos ayudaran a definir si el proyecto es viable desde el punto de vista monetario.

Por consiguiente, se ha definido este estudio como un estudio de tipo explicativo, pues con los resultados numéricos obtenidos de los diferentes estudios (de mercado, técnico, económico, financiero y de riesgo) se obtendrán los elementos suficientes para decidir por qué un inversionista debería considerar dirigir sus recursos económicos al proyecto.

Dentro del análisis de mercado, se hará uso del estudio correlacional, ya que es importante para los pronósticos el saber con qué variables macroeconómicas se correlaciona el consumo de este tipo de población “Diabéticos Tipo II” en la ciudad de Bogotá.

Se realizaran una serie de encuestas a una porción de la población diabética de la ciudad de Bogotá con el fin de determinar cifras reales por medio de inferencia estadística que plasme la realidad del mercado objetivo. Se utilizara la siguiente ecuación para obtener el tamaño de la muestra para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 (\hat{p}\hat{q})}{e^2}$$

Dónde:

$$\begin{aligned} n &= \text{tamaño de la muestra} \\ Z_{\alpha/2}^2 &= \text{Nivel de confianza} \\ \hat{p}\hat{q} &= \text{Error} \end{aligned}$$

También donde p , un estimador puntual de proporción en un experimento binomial está dado por la estadística $\hat{P} = X / n$, donde X representa el número de éxitos en n pruebas. Por

tanto, la proporción de la muestra $\hat{p} = x / n$ se utilizara como el estimador puntual del parámetro p . Se realizara una prueba piloto con el fin de obtener las poblaciones adecuadas.

Para el estudio Financiero, se realizaran proyecciones de los estados financieros y flujos de caja a 5 años, su interpretación se realizará por medio de los métodos de análisis vertical y horizontal; también se evaluará la tasa interna de retorno, el valor presente neto, el flujo de efectivo del proyecto, entre otros.

Se aplicaran las siguientes fórmulas de razones financieras para emitir el diagnóstico de la situación financiera, determinar sus tendencias y utilizarlas en las proyecciones de las mismas. (Carrillo de Rojas, 2011)

Razones de liquidez: importantes para determinar la capacidad de tesorería que tiene una empresa, para pagar sus deudas de costo plazo y llevar a cabo sus operaciones normales. Se usa también para el análisis de Capital de trabajo neto.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Razon Corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Razones operacionales: Útiles para medir la eficiencia de la administración, en el manejo de los recursos de la empresa, y algunas de ellas sirven para juzgar que tan confiables son las pruebas de liquidez.

$$\text{Rotacion de inventarios (veces)} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Periodo de reposicion (dias)} = \frac{\text{Inventario} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\text{Rotacion de activo total (veces)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotacion de capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}}$$

Razones de rentabilidad o rendimiento: estas razones se utilizan para medir la rentabilidad de la empresa y se calculan comparando la utilidad en cualquiera de sus etapas, con otros rubros de interés y que puedan tener alguna relación con esta.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

Razones de eficiencia: estas razones miden asuntos puntuales de control y de interés como el comportamiento de los gastos y costos con otros rubros con los cuales se puedan comparar.

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Gasto de ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Gasto de Admon}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Materia prima usada}}{\text{Costo de produccion}}$$

$$\frac{\text{Mano de obra directa}}{\text{Costo de produccion}}$$

$$\frac{\text{Gastos de sueldos}}{\text{Gastos de operacion}}$$

Otras Razones como: El análisis Dupont o potencial de utilidades, es la utilidad que la empresa genera sobre la inversión en los activos vinculados a su operación, sin importar si esta se obtiene por margen, por rotación o por una adecuada combinación de estos dos conceptos. El periodo de retorno de la inversión, sirve para determinar el tiempo en el cual la empresa devuelve en término de utilidades el valor de la inversión partiendo de la rentabilidad de la inversión total.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Op}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

1.8 Estado del Arte

La evaluación de proyectos de inversión constituye hoy en día un tema de gran interés e importancia, ya que mediante este proceso se valora cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de destinar recursos a una iniciativa específica. El análisis de proyectos es un método para presentar el mejor uso de los recursos escasos de la sociedad. De la correcta evaluación que se realice de un proyecto de inversión depende que los proyectos a ejecutar contribuyan al desarrollo a mediano o largo plazo de una empresa en específico y en general de la economía de un país.

Los proyectos de inversión son aplicados en todas las empresas, ya sean estas de bienes o servicios. Antes de convertirse en negocios exitosos fueron evaluados como proyectos de inversión y medidos en términos de la rentabilidad que podían generar. Evaluando el beneficio económico y social que representan para una sociedad.

Según Castro Rodríguez, Al tomar la decisión de invertir en un proyecto o al establecer una política que guía las inversiones, los agentes invierten de tal manera que buscan maximizar sus ganancias. Así mismo, la decisión será evaluada o juzgada por parte de cada agente, a la luz de su impacto sobre las metas que dicha inversión persigue y según los efectos que genere para el cumplimiento de sus objetivos. (Castro Rodríguez & Marie Mokate, 1998)

Un proyecto podría ser atractivo para la entidad ejecutora y, a la vez, ser poco atractivo para otros individuos, en el caso de quienes residen en la zona donde se va a efectuar el proyecto. En otras palabras, lo que se reconoce como el costo o el beneficio de un proyecto dependerá del punto de vista desde el cual se analiza. La evaluación del proyecto será diferente para distintos agentes, cada uno con sus correspondientes fines. (Castro Rodríguez & Marie Mokate, 1998)

Según Gabriel Baca Urbina, hoy en día hay a la mano una serie de productos o servicios proporcionados por el hombre mismo. Todos y cada uno de estos bienes y servicios, antes

de venderse comercialmente, fueron evaluados desde varios puntos de vista, siempre con el objetivo final de satisfacer una necesidad humana. Después de ello, alguien tomo la decisión de producirlo, para lo cual tuvo que realizar una inversión económica. Por tanto “siempre que exista una necesidad humana habrá necesidad de invertir, pues hacerlo es la única forma de producir un bien o servicio que la cubra eficientemente”. (Baca Urbina, 2006)

Según manifiesta Baca Urbina, la “*Inversión comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo*”. La inversión como manifiesta el mencionado autor comprende el monto económico que será necesario para montar la nueva empresa, considerando además que es la base económica principal para desarrollar y emprender con una nueva actividad. Por tal motivo un proyecto de inversión es la recopilación de información necesaria para implementar una actividad productiva que permita a sus promotores obtener utilidades y rentabilidad. (Baca Urbina, 2006)

Como indica Sapang Chain, “Aunque la evaluación de proyectos de inversión en empresas en marcha tiene diferencias significativas respecto de la evaluación de proyectos para medir la conveniencia de la creación de nuevos negocios, los fundamentos conceptuales básicos son comunes a ambos tipos de estudios. Según la finalidad o el objeto de la inversión, es decir, del objetivo de la asignación de los recursos, es posible distinguir entre proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas y proyectos que buscan evaluar un cambio, mejor o modernización en una empresas ya existente.” (Sapag Chain, 2007)

Es importante destacar algunos estudios efectuados que evalúan proyectos de inversión; tal es el caso de la tesis “*Modelo para la evaluación financiera, económica y ambiental de un proyecto de inversión*”, en donde se analizan herramientas que permiten realizar la evaluación integral de un proyecto, contemplando diversos tipos de evaluación en términos financieros, económicos y Ambientales; que son fundamentales para determinar la

viabilidad o rentabilidad del proyecto y su énfasis en la perspectiva del inversionista. (Agüero, 2008)

Como se plantea en el trabajo de grado, *“Evaluación financiera de un proyecto de inversión”*, los criterios, técnicas y metodologías para formular, preparar y evaluar proyectos de inversión para la creación de nuevas empresas se formalizaron por primera vez en 1958 en el libro manual de proyectos de desarrollo económico. Desde esta fecha se produjeron grandes cambios en la forma de estudiar los proyectos de inversión, el procedimiento general sigue centrándose en la recopilación, creación y sistematización de información que permita identificar ideas de negocio y medir cuantitativamente los costos y beneficios de un emprendimiento comercial. Descrito de una forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente en el planteamiento de un problema tendiente a satisfacer entre otras una necesidad. (Monterroso Velasquez, 2009)

Como se menciona en el paper *“Evaluación financiera de un proyecto de emprendimiento”*, es pertinente utilizar los conceptos de la disciplina de la evaluación financiera para determinar la viabilidad técnica, legal, organizacional y financiera de un proyecto para determinar la posibilidad del montaje y puesta en operación de un proyecto de emprendimiento. (Alvarez Rodriguez & Barriga Manrique, 2010)

De acuerdo al planteamiento que se efectuó, en el trabajo de grado *“Evaluación Financiera de proyectos de inversión bajo condiciones de riesgo e incertidumbre”*, un estudio de proyectos involucra un complejo conjunto de tareas que parten de la identificación de una necesidad y la realización de estudios de factibilidad que permitirán la identificación de insumos, actividades y costos necesarios para llevar a cabo el proyecto, así como su evaluación y ejecución. Cada una de estas decisiones de inversión tiene un riesgo asociado con la posibilidad de que los flujos de efectivo varíen de acuerdo a lo presupuestado. (Dugarte, 2006)

Según el trabajo de grado, “*Análisis financiero para la mejor toma de decisiones en proyectos de inversión*”, la etapa de evaluación de resultados de un proyecto de inversión tiene como objetivo evaluar el impacto real del proyecto y la capacidad para mejorar los proyectos futuros. Lo que se busca es recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa. (Barcenas Maldonado, Ramirez Fabiani, Reyes Morales , & Zapatero Morales, 2008)

1.9 Marco Teórico

Los proyectos de inversión se definen como una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Tienen como objetivo aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Así mismo, estos se pueden describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general. Es por esto que la evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa. (Baca Urbina, 2006)

Los criterios, técnicas y metodologías para formular, preparar y evaluar proyectos de creación de nuevas empresas se formalizaron por primera vez en 1958 en el libro *Manual de proyectos de desarrollo económico* (Melnik, 1958). Si bien en este nuevo siglo se han producido enormes cambios en la forma de estudiar los proyectos de inversión, el procedimiento general sigue centrándose en la recopilación, creación y sistematización de información que permita identificar ideas de negocio y medir cuantitativamente los costos y beneficios de un eventual emprendimiento comercial.

Además de los grandes avances observados en el desarrollo de modelos y técnicas de predicción y análisis, en la forma de sistematizar la información para que satisfaga los requerimientos de todos los agentes económicos que participan de la decisión y en los modelos complementarios de simulación y riesgo, se ha logrado introducir la preparación y evaluación de proyectos en casi todos los sectores que han comprendido la importancia de asignar correctamente los recursos, generalmente escasos, de que se disponen. “Tan importante como tener recursos para hacer cosas es poder asignarlos racionalmente”. (Sapag Chain, 2007)

Los proyectos se pueden clasificar en función de la finalidad del estudio, es decir, de acuerdo con lo que se espera medir con su realización. Estudios para medir la rentabilidad de la inversión, independientemente de donde provengan los fondos; estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto y estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización. (Araujo Arévalo, 2012)

Es frecuente confundir la rentabilidad del proyecto con la rentabilidad del inversionista. Mientras en el primer caso se busca medir la rentabilidad de un negocio, independientemente de quien lo haga, en el segundo interesa, contrariamente, medir la rentabilidad de los recursos propios de quien realizara la inversión, en la eventualidad de que se lleve a cabo el proyecto. (Krajewski & Ritzman, 2000)

Según Sapag Chain, la decisión de emprender una inversión, tiene algunos componentes básicos, dentro de los que están: el decisor, que puede ser un inversionista, financista o analista; las variables controlables por el decisor, que puedan hacer variar el resultado de un mismo proyecto dependiendo de quién sea el; las variables no controlables por el decisor y que influyen en el resultado del proyecto y las opciones o proyectos que se deben evaluar para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de negocios. (Sapag Chain, 2007)

Según Karen Marie Mokate, la evaluación financiera de proyectos de inversión, consiste en estudiar la rentabilidad financiera del proyecto desde el punto de vista específico. La evaluación financiera examina el impacto de un proyecto o una política sobre las ganancias monetarias de dicha entidad, por el hecho de participar en el proyecto. La evaluación financiera, es entonces muy valiosa ya que establece si un proyecto presenta viabilidad en términos del aporte financiero neto que genera. (Mokate, 2004)

En cuanto al análisis de factibilidad de un proyecto, se dice que es el análisis de una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso. Involucra un análisis comprensivo que sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión y si procede su estudio, desarrollo o implementación. Dentro de los componentes del estudio de factibilidad se encuentran el análisis de mercado, análisis técnico y análisis a nivel financiero; los cuales son la base en la cual se apoyan los inversionistas para tomar una decisión. (Duffus Miranda, 2009)

Existen varios análisis que son necesarios realizar para evaluar la factibilidad de un proyecto. Los estudios más utilizados son los de factibilidad de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y evaluación financiera. En su conjunto estos estudios abarcan los componentes evaluativos más importantes para determinar la factibilidad de una inversión. (Mokate, 2004)

El estudio de mercado tiene como finalidad determinar si existe o no una demanda que justifique la puesta en marcha del negocio, analizando las necesidades del consumidor, la oferta y la demanda, la competencia y el producto. Este estudio se fundamenta en que solo cuando se conoce el ambiente social comercial en el que funcionará una nueva empresa se podrá prever las condiciones de actuación y los resultados que pueden esperarse. (Araujo Arévalo, 2012)

El estudio técnico, tiene como objetivo demostrar si el proyecto de inversión es técnicamente factible justificando además desde un punto de vista económico, haber seleccionado la mejor alternativa en materiales, tamaño, localización e ingeniería del proceso productivo para abastecer el mercado demandante del bien o servicio. Para este estudio, se provee información para cuantificar el monto de las inversiones y costo de las operaciones pertinentes como capacidad y producción. (Araujo Arévalo, 2012)

El estudio administrativo, se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto, tales como la organización, perfiles y procedimientos administrativos. Los principales aspectos que se consideran en este estudio son los relativos al campo administrativo, organizacional y técnico operativo. (Araujo Arévalo, 2012)

En el estudio financiero, los objetivos son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario para analizar las necesidades totales de capital, las proyecciones por tipo de escenario, modalidad de financiamiento, rentabilidad esperada, razones financieras, entre otros. Este es uno de los componentes más importantes de todo proyecto de inversión, sin este análisis la estructura del proyecto no tendría bases ni fundamentos económicos para su implementación. (Araujo Arévalo, 2012).

Los proyectos de inversión, pueden evaluarse considerando su pronta recuperabilidad y su rentabilidad. Existen dos tipos genéricos de métodos para evaluar proyectos de inversión: los métodos que no consideran el valor del dinero en el tiempo y los que si lo consideran. Dentro de los métodos que no incluyen consideran el valor del dinero en el tiempo, se tiene el método de recuperación y el método de tasa de rendimiento contable. (García Mendoza, 1998)

Según Alberto García Mendoza, el método de recuperación se utiliza para determinar en cuanto tiempo una inversión generará fondos suficientes para igualar al total de dicha inversión; mientras que el método de tasa de rendimiento contable reconoce la necesidad de establecer una medida de rentabilidad para evaluar los proyectos pero sin llegar al grado de

sofisticación que poseen los métodos que si consideran los flujos de efectivo descontados. Este método considera utilidades y no flujos. (García Mendoza, 1998)

También existen métodos que si consideran el valor del dinero en el tiempo, los cuales son más apropiados en el área financiera. Dentro de los cuales se encuentra el valor presente neto (VPN) y el método de tasa interna de rendimiento (TIR). El valor presente neto de una inversión se define como la cantidad máxima que una compañía estaría dispuesta a invertir en un proyecto, mientras que la tasa interna de rendimiento se entiende también como la tasa máxima que se estaría dispuesto a pagar a quien financia el proyecto considerando que también se recupera la inversión. (García Mendoza, 1998)

Finalmente, para evaluar un proyecto de forma integral se debe contar con toda la información recabada en los estudios correspondientes, antes mencionados; lo que permitirá la toma de decisiones en los estudios de desarrollo como en los demás campos referentes a la inversión y financiamiento. Esta evaluación tiene por objetivo determinar hasta qué punto las características de un proyecto corresponden a los patrones de uso óptimo económico en las diferentes situaciones del contexto general. (R Heerkens, 2002)

1.10 Resultados Esperados

Encontrar herramientas que permitan evaluar la viabilidad del proyecto, de tal forma que a través de ellas se facilite la toma de decisiones de inversión y se permita determinar los parámetros bajo los cuales se debe analizar la factibilidad de un proyecto de inversión.

Analizar por medio de la formulación, desarrollo y evaluación financiera, los parámetros que permitan diagnosticar si el proyecto de inversión: *Catering* especializado para diabéticos tipo II en Bogotá, es viable, atractivo para el mercado e interesante en términos de rentabilidad para el inversionista.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Concepto Del Negocio

Actualmente, las personas que padecen de diabetes, deben cumplir dietas especiales con el fin de aliviar su estado de salud y mejorar su condición de vida. Sin embargo, no para todas las personas de ésta comunidad, se hace fácil cumplir con estas exigencias alimenticias debido a diversas razones como lo son la falta de tiempo para preparar adecuadamente las comidas, la falta de conocimiento para cocinar o simplemente la falta de disciplina para seguir la dieta recomendada por los médicos y nutricionistas. Adicionalmente, se observa que existen muy pocas empresas que se dedican a responder a las necesidades de esta comunidad.

Es por esto que surge la idea de un modelo de negocio que se enfoque en promover la alimentación saludable en las personas que padecen de diabetes tipo II. Esto se llevara a cabo a través de la preparación de platos ajustados a los requerimientos médicos y nutricionales de los clientes entregados mediante un servicio a domicilio. Las características generales del negocio son las siguientes:

Enfoque: No se ofrecerá un servicio de *Catering* de comida saludable simplemente. El enfoque va dirigido a Diabéticos Tipo 2. Permitiendo así conocer más de cerca sus requerimientos y necesidades, cubriendo en mayor medida sus expectativas y generando GAPS en la promesa de valor vs la competencia.

Psicología del Plato: Los platos serán cuidadosamente creados por un Chef profesional con el soporte de un nutricionista especializado en el tema de salud, nutrición y bienestar, teniendo en cuenta la importancia del tamaño de las porciones.

Presentación del Producto: Será entregado en un empaque que garantiza la frescura, la calidad y el sabor. Con posibilidad de calentamiento mediante el uso de un microondas y

fácil almacenamiento en congelador y/o nevera. Se entregará con un “Kit” que incluye individual, cubiertos, información sobre el número de calorías del producto y un “Mensaje del Día”.

Experiencia del servicio: Con el servicio el cliente vivirá una experiencia en la cual tendrá acceso a diferentes alternativas de alimentación (Menú amplio y variado).

Entrega y Distribución Eficiente: El Modelo de Negocio se fundamentará en la adquisición de paquetes de almuerzos (mínimo para 5 almuerzos). La promesa de servicio incluye un rango de horario entre las 10:00 am y las 1:00 pm. En caso de existir una cancelación, la misma deberá informarse por cualquier medio disponible ofrecido (aclarando que sólo tendrán derecho a cancelación sin penalización aquellos que cuenten con un paquete de 10 o más almuerzos. A partir de uno y hasta tres cancelaciones en función del paquete).

Selección del Menú: Los clientes, una vez adquirido el plan, tendrán la opción de escoger su menú vía:

- Teléfono (con la asesoría de personal capacitado)
- Fax (formato prediseñado)
- Página Web (por perfil del usuario)

Interactividad: El cliente tendrá la posibilidad al adquirir el servicio de crear su perfil en la página web de la empresa que le permitirá acceder a:

- Seleccionar el Menú (con una conveniencia de poder acceder 24 horas al día)
- Emplear herramientas especializadas para:
 - Llevar control de Glucemia Preprandial y Postprandial (facilitando la consulta y seguimiento al Especialista de la Salud que ve al paciente).

- Calcular el Índice de Masa Corporal (IMC)
- Calcular las calorías aproximadas de los alimentos.
- Acceso a información de vanguardia relacionada con la condición de salud del paciente (contenido especializado).
- Acceder a una Comunidad Virtual que le permitirá: conocer de primera mano testimonios que le ayudarán a sobrellevar su condición de salud, mejorando su calidad de vida. Podrá referenciar a otras personas de su círculo social, beneficiarse de descuentos y sinergias con otras empresas.

Asesoría: El usuario podrá acceder a prácticos consejos y respuesta de inquietudes nutricionales por medio de la Línea Telefónica y/o el Uso de la página Web.

CRM: Con la conformación de la base de datos de clientes, se busca entender y acompañar la tendencia dinámica de los pacientes y capturar oportunidades que potencialicen el negocio en un futuro.

Captura de Clientes: La ACD se constituye en la entidad bandera en el País en cuanto a Investigación y tratamiento de la diabetes se refiere. Por lo tanto, el canal principal de captura de clientes será ésta organización. La ACD, organiza y lidera diferentes eventos anuales, donde participan los más importantes especialistas como endocrinólogos y nutricionistas. Dado que la ACD es una Entidad sin ánimo de lucro, el modelo de negocio buscará patrocinar los almuerzos para dichos eventos, donde se contará con un espacio en el cual los médicos podrán probar de primera mano los productos y conocer la información referente al negocio, esto sin lugar a duda deberá traducirse en la recomendación al Cliente y Consumidor Final. Por otro lado, y para los pacientes que visitan directamente las instalaciones de la entidad, que se encuentren interesados en adquirir el servicio, estará disponible información de contacto.

Forma de Pago: Vía consignación en cuenta de la empresa con confirmación vía email, teléfono o fax o pago en línea por la página web.

2.2 Tendencias Generales

2.2.1 Análisis del mercado

En el 2009 la FID estimo la prevalencia de diabéticos para Colombia en un millón y medio de personas con DMII. (Federation, 2009)

Se estima que para el año 2030 en Latinoamérica, la tendencia de crecimiento de la DMII será del 148% en contra posición del crecimiento poblacional del 40%. Se prevé que Colombia mantendrá un comportamiento similar al de la región. (Wild , Green A, & King, Estimates for the year 2000 and projections for 2030., 2010)

En Bogotá 596.000 personas sufren de DMII, enfermedad que está directamente relacionada con el urbanismo, sedentarismo y estilo de vida.

A nivel general, la población sufre un desajuste metabólico que favorece la obesidad. Se tiende a comer con base a la oferta y no a la demanda, dejarse llevar por la publicidad (tv, radio, supermercados, internet), presión social, por tentación, falta de ejercicio y tiempo entre otras.

El mercado Colombiano de Restaurantes mueve aproximadamente unos 15 billones COP por año. En dónde Bogotá pesa un 30.5%. (La Barra, 2012)

El segmento de comidas rápidas en Colombia viene creciendo a una tasa sostenida del 5% aproximadamente por año. Se resalta que Bogotá pesa un 30% de este mercado. Estadística que fortalece el detrimento en los buenos hábitos de alimentación de la población. (La Barra, 2012)

Existe una clara tendencia hacia la segmentación: comida casual (conveniencia), comida saludable (función de salud), cocina a manteles (entretenimiento).

La población con acceso a internet en Colombia aumentó un 15% durante el año 2012, traduciéndose en 1,9 millones de nuevos usuarios. Actualmente existen 14.3 millones de personas con acceso en el país. El 60% de esta población supera los 25 años de edad. Las redes sociales (Facebook) y los buscadores (Google) presentan una penetración en la red que supera el 94% (por encima del promedio mundial del 85%). Colombia es el sexto mercado en el mundo con mayor penetración de Facebook. En el país el tráfico por medios diferentes al PC dentro de internet viene en ascenso. El 52% viene de smartphones, 41.6% de Tablets y un 6.4% de otros medios. (ComScore, 2012)

2.2.2 Análisis de la competencia

En Bogotá no hay un sitio que ofrezca un servicio de *Catering* especializado para diabéticos tipo II, sin embargo, como parte de la investigación de mercados se encuentran algunos lugares que ofrecen productos saludables y están dirigidos a diferentes tipos de población.

A continuación se presenta el detalle de algunos sitios que ofrecen comida saludable en el sector.

Tabla 3. Establecimientos de la competencia

Establecimiento	Descripción	Servicio	Oferta	Cliente	Ubicación
Bioplaza	<ul style="list-style-type: none"> Es un negocio fundado en el año 2002, que ha ido creciendo y ampliando su alcance con el único objeto de promover los principios de nutrición sana, y tener un punto de encuentro entre el productor, consumidor y procesador. Además de la venta de productos orgánicos, ofrece asesorías para prevenir y corregir problemas de salud y servicios de Catering. Es un negocio ya reconocido en el mercado por su trayectoria, con puntos de venta en lugares de alto tráfico y con una estrategia de comunicación y mercadeo definida. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece un menú diario y un plato especial, opciones que pueden ser consumidas en el restaurante o entregadas a domicilio. El costo del menú es de \$18.500 incluido el domicilio. Tiene un sitio web con información relacionada a la venta de productos y vida saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> Productos orgánicos, integrales y naturales, servicio de restaurante y tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> Está dirigido a todas las personas que quieran consumir comida saludable y quieran mantener un estilo de vida saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> http://www.bioplaza.org/bioplaza_es/ Tr 17-98-13 Calle 79B- 7-90 Calle 120- 5-07.

Establecimiento	Descripción	Servicio	Oferta	Cliente	Ubicación
Nutrición Profunda	<ul style="list-style-type: none"> Es un negocio familiar que tiene un solo punto de venta y donde los productos se venden por porciones. El proceso de elaboración de cada plato es especializado por lo que sus productos son carbohidratos complejos que se digieren en 24 horas y mantienen el nivel de glicemia constante. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene un inventario único de productos; cada semana vía correo electrónico informando los productos nuevos a la venta. Los pedidos se hacen en el punto de venta o por teléfono. Ofrece el servicio a domicilio con un recargo adicional dependiendo de la zona de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> Productos congelados para estabilizar el azúcar, los triglicéridos y el colesterol en el organismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Está dirigido a la comunidad de diabéticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Calle 128C Bis – 52-12
Alimentación saludable	<ul style="list-style-type: none"> Es un negocio que ofrece un programa nutricional que incluye un servicio personalizado de alimentación dependiendo las necesidades personales de cada cliente. Alimentación terapéutica a domicilio. 	<p>Ofrece 3 tipos de planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan mantenimiento: incluye solamente la entrega o despacho del almuerzo y está dirigido a quienes quieren mantener su peso. Es un plan de 20 días, que cubren el mes completo de lunes a viernes. Tiene un costo de \$ 400.000 COP Plan total: Ofrece el servicio de enseñar a preparar los platos en la casa del cliente Plan control: incluye el envío de almuerzo y cena; está enfocado en quienes desean perder peso. Es un plan 20 días calendario, tiene un costo de \$760.000 COP Adicionalmente ofrece una valoración nutricional gratuita. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene la opción de seleccionar el menú, sino que estos ya vienen predefinidos y son sorpresa para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Está dirigido a todas las personas que quieran cuidarse y desean mantener su peso de manera saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> http://www.alimentacion.saludableadomicilio.com
Natural Food	<ul style="list-style-type: none"> Restaurante café que ofrece opciones balanceadas de alimentación (desayunos y almuerzos). Adicionalmente, sus instalaciones pueden ser usadas para eventos empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece un menú normal de almuerzo, cuyo plato promedio tiene un precio de \$18.000 COP, así mismo, ofrece un único menú del día con servicio a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> Alimentos express, suministra alimentos sanos, nutritivos y balanceados. Tiene un portafolio de panadería, refrigerios y catering. 	<ul style="list-style-type: none"> Está dirigido a todas las personas que quieran una alimentación saludable y balanceada. 	<ul style="list-style-type: none"> http://naturalfood.tk/ Cra 40- 22B-27 Universidad de los Andes Universidad Santo Tomas
Verde Light	<ul style="list-style-type: none"> Restaurante que ofrece una barra de comida con gran variedad de frutas y verduras. 	<ul style="list-style-type: none"> El menú del día tiene un costo de \$ 13.000 COP, y se ofrece servicio a domicilio en las zonas cercanas al restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene menú del día y venden alimentos por porciones. 	<ul style="list-style-type: none"> El restaurante atiende todo tipo de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Cra 9 -113-52.
Ventura Soup & Salad	<ul style="list-style-type: none"> Restaurante que ofrece amplia variedad en sopas, ensaladas y jugos, preparados con ingredientes naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene servicio a domicilio y el espacio del lugar es reducido. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece menús con un precio entre \$10.000 y \$30.000 COP 	<ul style="list-style-type: none"> El restaurante atiende todo tipo de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> http://www.planb.co.m.co/bogota/planes-en-bogota/sucursal/ventura-soup-and-salad/17660 Calle 90 #16-36

Fuente: Construido como parte del proceso de investigación

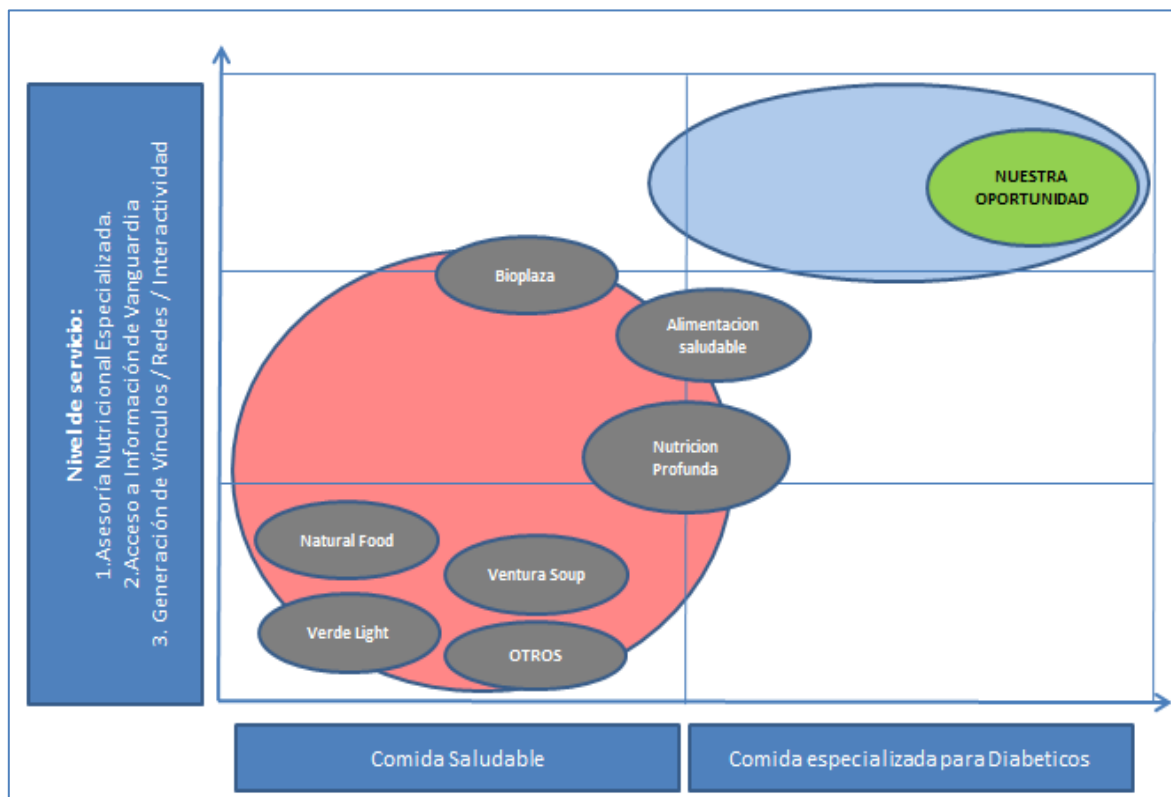
Durante el proceso de la investigación de mercados se encontró algunos lugares que ofrecen productos puntuales para diabéticos. Algunos de estos lugares son:

Tabla 4. Tiendas especializadas

Establecimiento	Descripción	Ubicación
Asociación Colombiana de Diabetes ACD	Productos para diabéticos	Cll 39ª 14 – 78 / Transv 24 80ª – 22.
Tienda de la Diabetes	Productos para diabéticos	Cll 67- 5- 42
Mercy natural	Productos para diabéticos	Cra 10-18-09
Pastelería La Patisserie	Productos para diabéticos	Cll 14- 47-01
Diatest Ltda	Productos para diabéticos	Av 19- 128-49
Riquisimos	Productos para diabéticos	Av 15-94-10
Delicioso Ltma	Productos para diabéticos	Cll 78- 26-14

Fuente: Construido como parte del proceso de investigación

Gráfico 2. El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados



Fuente: Construido como parte del proceso de investigación

2.2.3 Análisis del perfil de los clientes

El perfil de clientes está dado principalmente por adultos mayores o iguales a 25 años, sin embargo, puede aparecer en adolescentes y adultos jóvenes y en poblaciones que presenten obesidad. En su mayoría mujeres (54% aprox), 90% de ellos con Diabetes Tipo II, 58% de ellos trabajadores, 51% entre los 20 a 45 años de edad. Buen nivel de conocimiento acerca de la enfermedad.

Personas con resistencia a la insulina, que deben realizar constantemente un automonitoreo de la glucosa, con una afectación emocional por discriminación, abandono del Estado, ambientes inadecuados y posible disminución de la productividad laboral. Su autoestima puede verse comprometida dada su condición de salud.

El entorno familiar del paciente es vulnerable dada la nueva condición. Todos los miembros de la familia deben cambiar para permitir la entrada de un nuevo estilo de vida, igualmente se evidencia un marcado sentido de culpabilidad y preocupación. Al dar inicio la enfermedad se presentan una serie de etapas bien definidas: a. Negación / b. Protesta y Agresividad. / c. Disociación / d. Depresión. / e. Concientización / f. Afrontamiento.

Desde el punto de vista financiero existe preocupación por los medios de financiación de la enfermedad (La alimentación, elementos de medición de glicemia, entre otros). Los familiares sienten miedo por las condiciones futuras a las que podrá enfrentarse el paciente (limitaciones, amputaciones, desarrollo profesional). Los familiares desean ejercer control, desconfían de la seriedad con la que se lleva la dieta lo que desencadena incomodidad y cierto estado de agresividad en el paciente.

La Diabetes es una enfermedad incurable, por tanto, los pacientes deben mantener un régimen alimenticio de por vida y un estricto control de los resultados de glucemia en sangre. Un Plan de comidas bien repartido y bien equilibrado se constituye en la Piedra Angular de control de la enfermedad. Los pacientes presentan una alta dificultad para

cumplir con la dieta, dado que: No dispone de tiempo y no conoce lugares para adquirir su alimento. El 60% prefiere almorzar dentro de la oficina. 47% de ellos almuerza con una frecuencia mayor o igual a 4 veces fuera de la oficina por semana. El 47% de ellos pagan un precio superior a \$13.000 COP por su almuerzo diario. El 39% se encuentra ubicado en la localidad de Chapinero a la hora del almuerzo. (Resultados de la encuesta)

El cliente valora los siguientes atributos principalmente: La comida saludable, el sabor, precio y la Asesoría Nutricional. El conocimiento de lugares especializados se efectúa principalmente a través de recomendaciones de amigos. El 74% presenta una disposición a comprar un paquete de alimentación de más de 5 almuerzos. El 69% está dispuesto a pagar un precio superior a \$13.000 COP por un producto que cumpla con sus requerimientos. El 48% de ellos son usuarios activos de Internet. (Resultados de la encuesta)

2.2.4 Análisis Dofa

Se realizó un análisis DOFA para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a las que está expuesta la empresa dentro del sector.

Tabla 5. Análisis DOFA

Dimensión	Factor	Comentario	D	O	F	A
Económico	Precio de los alimentos	Los alimentos constituyen un 25% aprox del total de los costos. Cualquier variación en su precio, tendrá un impacto significativo en la estructura de costos del negocio. Actualmente existe un riesgo dadas las condiciones climatológicas que influyen tanto en disponibilidad, como en el precio del producto.				X
	Precio de la Gasolina	Dado que se habla de un servicios a domicilio, existe una alta sensibilidad a cualquier variación en los mismos.				X
	Capacidad adquisitiva	Este modelo de negocio presenta una alta elasticidad precio de la demanda, que se encuentra en función de la condición económica del país.	X			
	Condición de Movilidad en la ciudad	El modelo de negocio se basa en entregas por domicilio, la deficiencia en la infraestructura vial impacta la promesa de valor del cliente.				X
	Acceso a recursos Financieros	En la actualidad, el mercado ofrece distintas alternativas de financiación, especialmente para nuevos emprendimientos.		X		

Dimensión	Factor	Comentario	D	O	F	A
Político y Legal	Exenciones de Impuestos	La Ley 1429 de 2010 ofrece beneficios impositivos para las nuevas empresas (con menos de 50 empleados y cuyos activos no superen los 5.000 SMLV) en sus primeros años de operación en cuanto a: matrícula mercantil, impuesto de renta y parafiscales.		X		
	TLC	Oportunidad en obtención de materias primas, insumos, tech, con precios competitivos.		X		
	Higiene en Salud, Calidad	La empresa se acogerá a las políticas relacionadas con BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), aseguramiento de la calidad, contempladas en el Decreto 3075 de 1977. Efectuando seguimiento con sus stakeholders en auditorías pertinentes.			X	
	Legislación en Salud	El plan obligatorio de Salud (POS) en su acuerdo 029 del 28 de Dic del 2011, incentiva la atención y entrega de recursos a los pacientes diagnosticados con Diabetes Tipo II.			X	
Social	Incremento en Enfermedades	En la actualidad se presenta una clara tendencia en el aumento de enfermedades y especialmente en la Diabetes.		X		
	Hábitos de domicilio	Con el auge de las rutinas absorbentes, y la falta de tiempo, los restaurantes y el sector brindan este servicio lo que ha generado una tendencia creciente en su uso.		X		
	Tendencias Alimentarias	La tendencia mundial "Green" viene en aumento, la sociedad esta tomando conciencia acerca de la importancia de una vida saludable.		X		
	Demografía de la Ciudad	Conforme al análisis del Dane en cuanto a la proyección poblacional para Bogotá, se estima un ratio de crecimiento del 2.5% aprox.		X		
Estratégica	Dirección Corporativa	La experiencia y formación profesional contribuirán al éxito del negocio y planteamiento de alternativas en momentos de dificultad.			X	
	Experiencia	La experiencia adquirida en otras empresas a lo largo de la carrera profesional, se constituirá en un ventaja para el fortalecimiento del modelo de negocio.			X	
	Network	Se cuenta con una relación cercana con la ACD, nutricionista y chef. Entes importantes para la sostenibilidad de este negocio.			X	
	Vanguardia (Tech y Trend)	Las nuevas tendencias tecnológicas, la conformación de comunidades virtuales y el acortamiento temporo-espacial se constituyen en una oportunidad naciente para el surgimiento de negocios en la actualidad.		X		
	Logística Mixta	La implementación de un esquema de distribución tercerizado (Motos) según aplique para optimizar el costo en entrega del producto.		X		

Fuente: Construido como parte de la investigación.

2.3 Investigación de Mercado

En la ciudad de Bogotá el 8.1% de la población padece de Diabetes Tipo II, lo que representa aproximadamente 596 mil personas. Particularmente para edades que superan los 25 años y que se encuentran en los estratos 3, 4 5 y 6, es decir 193.500 personas aprox (32%). (Aschner P. , 2012)

Tabla 6. Diabetes en Bogotá por género y estrato

POBLACION DIABETICA TIPO 2 - BOGOTÁ D.C. ≥ 25 AÑOS; POR GENERO Y ESTRATO SOCIAL															
Estrato	Total					Hombres					Mujeres				
	3	4	5	6	Total	3	4	5	6	Total	3	4	5	6	Total
Grupos de edad															
25-29	23.303	3.707	1.589	1.059	29.658	11.120	1.769	758	505	14.153	12.183	1.938	831	554	15.505
30-34	21.882	3.481	1.452	995	27.850	10.452	1.663	713	475	13.303	11.430	1.818	779	520	14.547
35-39	19.159	3.048	1.305	871	24.384	9.125	1.452	622	415	11.613	10.034	1.596	684	456	12.770
40-44	18.535	2.949	1.264	842	23.590	8.705	1.385	594	396	11.081	9.828	1.564	670	447	12.509
45-49	17.655	2.809	1.204	802	22.470	8.176	1.301	557	372	10.406	9.478	1.508	646	431	12.063
50-54	14.764	2.349	1.007	671	18.790	6.727	1.070	459	306	8.562	8.037	1.279	548	365	10.229
55-59	11.444	1.821	780	520	14.565	5.170	823	353	235	6.580	6.274	998	428	285	7.985
60-64	8.705	1.385	594	396	11.081	3.914	623	267	178	4.981	4.792	762	327	218	6.099
65-69	6.258	996	427	284	7.965	2.781	442	190	126	3.540	3.477	553	237	158	4.425
70-74	4.365	694	298	198	5.555	1.824	290	124	83	2.322	2.540	404	173	115	3.233
75-79	2.999	477	204	135	3.817	1.207	192	82	55	1.536	1.792	285	122	81	2.280
80 Y MAS	2.964	472	202	135	3.773	1.091	174	74	50	1.388	1.873	298	128	85	2.384
Total	152.033	24.187	10.366	6.911	193.496	70.294	11.183	4.793	3.195	89.466	81.738	13.004	5.573	3.715	104.031

Fuente: Epidemiología de la Diabetes en Colombia. AV Diabetol 2012

Con el ánimo de acotar el mercado del Negocio Potencial se procedió con la elaboración de una encuesta para determinar los hábitos de consumo de alimentos para la población Diabética Tipo II y sus expectativas de compra, con el fin de determinar la viabilidad y aceptación del producto.

2.3.1 Tamaño de la muestra

Es importante tener en cuenta que los datos recogidos en una encuesta contienen Verdades, Errores de Medición y Errores de muestreo. (A & Segarra.)

La mayor parte de las investigaciones que se han realizado acerca de la Diabetes en Colombia enfrentan las barreras de no contar con una lista disponible de las personas que conforman esta comunidad. Las poblaciones relevantes son demasiado grandes para

intentar alcanzar la totalidad de sus miembros. Por lo tanto se seleccionó una muestra de la población relevante a la que se puede tener acceso.

Al tratarse de una entidad que cuenta con 60 años de experiencia en el País y la única que fomenta el estudio e investigación de la Diabetes a Nivel Científico riguroso, se definió llevar a cabo todo el proceso de investigación en la Asociación Colombiana de Diabetes. En una primera etapa se efectuó un piloto de 22 encuestas con el ánimo de obtener la población adecuada con Diabetes Tipo II. Se obtuvo un resultado de 20 respuestas afirmativas a la Pregunta: ¿Presenta usted Diabetes Tipo II (DMII)?.

Con lo anterior, se estableció que la proporción de éxitos fue de 20/22. Posteriormente, se calculó el tamaño de la muestra final mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{t_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

Dónde:

- n, tamaño de la muestra a definir en la encuesta.
- t_{α}^2 Es el factor correspondiente al intervalo de confianza. Se asume un intervalo de confianza del 95.5%.
- p y q son las proporcionalidades complementarias. Para nuestro caso, de la muestra piloto se obtuvo una proporcionalidad de 90 – 10 respectivamente.
- e, es el error de muestreo. Para esta investigación y teniendo en cuenta los recursos y tiempo establecidos para la elaboración de la encuesta fue asumido un 5%.

De lo anterior y reemplazando en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{2^2 * 90 * 10}{5^2}$$

Tamaño de la muestra final 144 encuestas

2.3.2 Análisis de resultados

Tabla 7. Ficha Técnica Encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Realizada por:	Diana Marcela Triviño y Sandra Viviana Granados
Objetivo:	Determinar los hábitos de consumo de alimentos para la población Diabética Tipo II y sus expectativas de compra, con el fin de determinar la viabilidad y aceptación del producto que se va a ofrecer.
Lugar	Bogotá
Periodo de levantamiento de información:	Enero 15 a 15 de Febrero de 2014
Unidad de muestreo:	Personas
Tipo de muestreo:	Por conveniencia
Técnica de recolección de datos	Encuesta personal
Tamaño de la muestra:	144
Nivel de confianza:	95.5%
Número de preguntas formuladas	20

Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMII en Bogotá.

Se resumen las variables demográficas más significativas: hombres 45 % y mujeres 54 %; adultos medios -30 a 60 años- (69 %) y adultos mayores -más de 60 años- (29 %).

Pregunta 0: Esta usted Afiliado a la Asociación de Diabéticos?.

Esta una pregunta de tipo “Filtro, Cerrada” cuyo objetivo es identificar la proporción de personas que visitan la Asociación Colombiana de Diabéticos y que se encuentran haciendo uso directo de los servicios que allí se prestan a la comunicad diabética.

- De las 144 encuestas realizadas, el 94% (135 personas) confirmaron estar afiliados a la ACD.

Pregunta 1: Sufre usted de diabetes? / En caso de ser afirmativa su respuesta, indique por favor el tipo.

Esta es una pregunta de tipo “Filtro, Cerrada”, cuyo objetivo es clasificar a los encuestados entre diabéticos y No diabéticos. De esta forma acercarnos al grupo foco de este estudio (DMII).

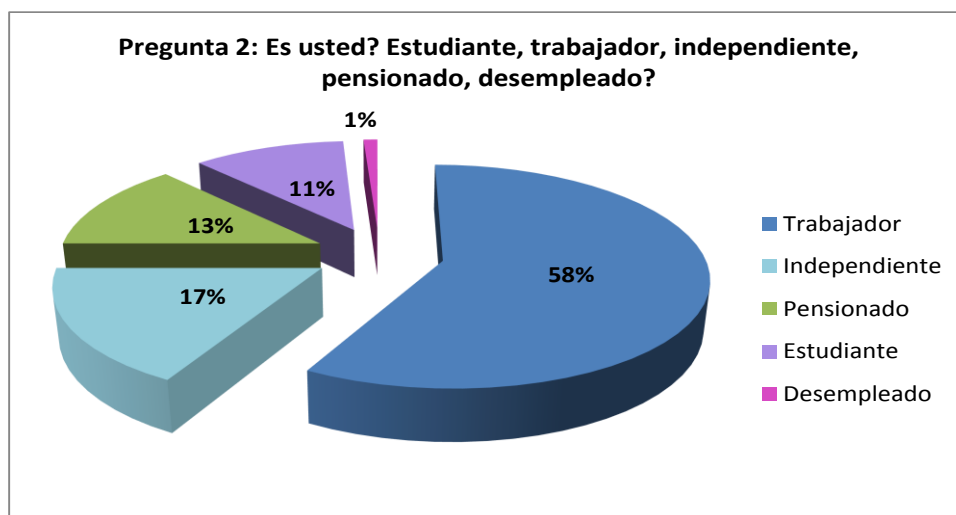
- De las 144 encuestas realizadas, el 97% (139 personas) indicaron presentar diabetes.

- De los 139 encuestados, 118 (85%) indicaron tener DMII (Diabetes Mellitus Tipo II). Esto confirma la información expuesta por la ACD, en donde se dice que cerca del 90% de los pacientes diabéticos padecen DMII. (Aschner, 2004)

Pregunta 2: Es usted? Estudiante, trabajador, independiente, pensionado, desempleado?

Esta es una pregunta de tipo “Filtro”, cuyo objetivo era identificar la ocupación de las personas entrevistadas. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 3. Resultados encuesta pregunta 2



Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

- El hecho de que el 58% de los encuestados sean trabajadores presenta una oportunidad dado que se trata de una población económicamente activa.

Pregunta 3: Género al que pertenece?

Pregunta Filtro que nos permite identificar el género dominante en la población diabética.

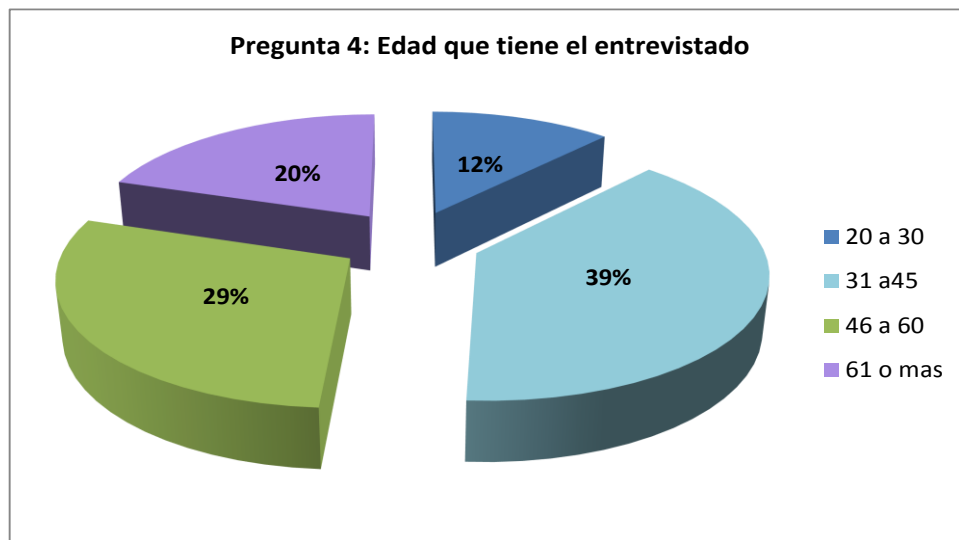
- Se obtuvo un 54% de encuestados del género femenino (78 personas) y un 46% masculino (66 personas). Lo que ratifica lo expuesto en el estudio de Prevalencia

de la Diabetes en Colombia, donde se indica que es mayor el porcentaje de mujeres que sufren de esta enfermedad o que están en riesgo de tenerla a futuro. (Becerra & Duarte, 2009)

Pregunta 4: Edad que tiene el entrevistado

En esta pregunta de tipo filtro, se encontraron los siguientes resultados:

Gráfico 4. Resultados encuesta pregunta 4



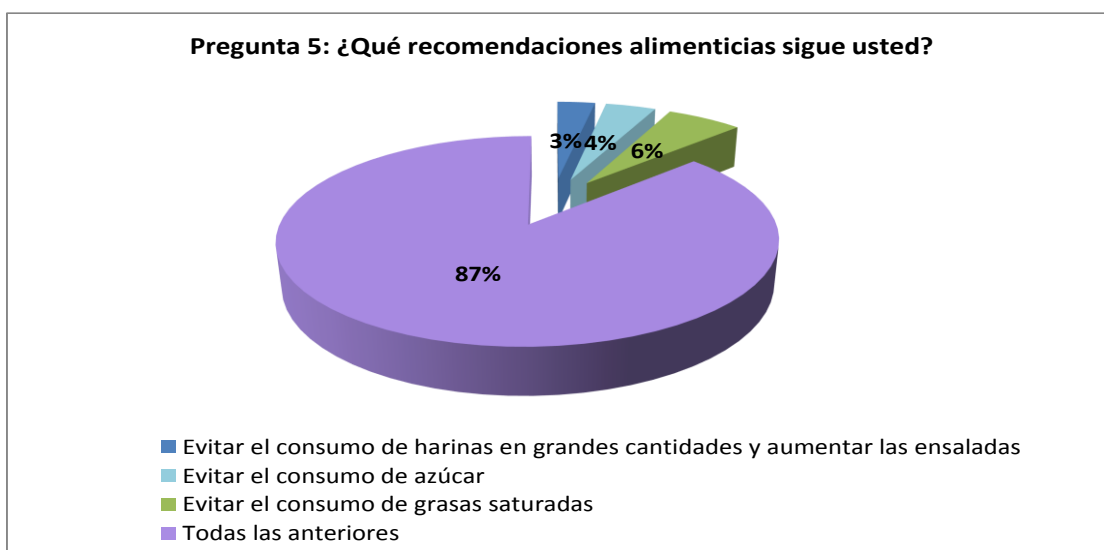
Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

- Llama la atención, en los resultados que alrededor del 51% de los encuestados se encuentra en el rango de los 20 a 45 años de edad. Las estadísticas y estudios relacionados indican igualmente que el porcentaje de personas entre 20 y 30 años de edad ha venido aumentando debido al estilo de vida sedentario y poco saludable. (Wild , Green A, & King, Estimates for the year 2000 and projections for 2030., 2010)

Pregunta 5: ¿Qué recomendaciones alimenticias sigue usted?

Esta es una pregunta “Complementaria, Hábitos” que tiene como objetivo validar por un lado las restricciones alimenticias que presenta el paciente y corroborar el grado de educación frente a la condición de salud, a la vez que brinda unos primeros indicios para el diseño de lo que será el Menú a ofrecer. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 5. Resultados encuesta pregunta 5



Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMII en Bogotá.

- Los resultados reafirman el hecho de que los pacientes con DM presentan un buen grado de conocimiento frente a la enfermedad que padecen, al menos en lo relacionado con su régimen alimenticio.

Pregunta 6: ¿Es fácil para usted cumplir con las restricciones alimenticias ocasionadas por la diabetes?

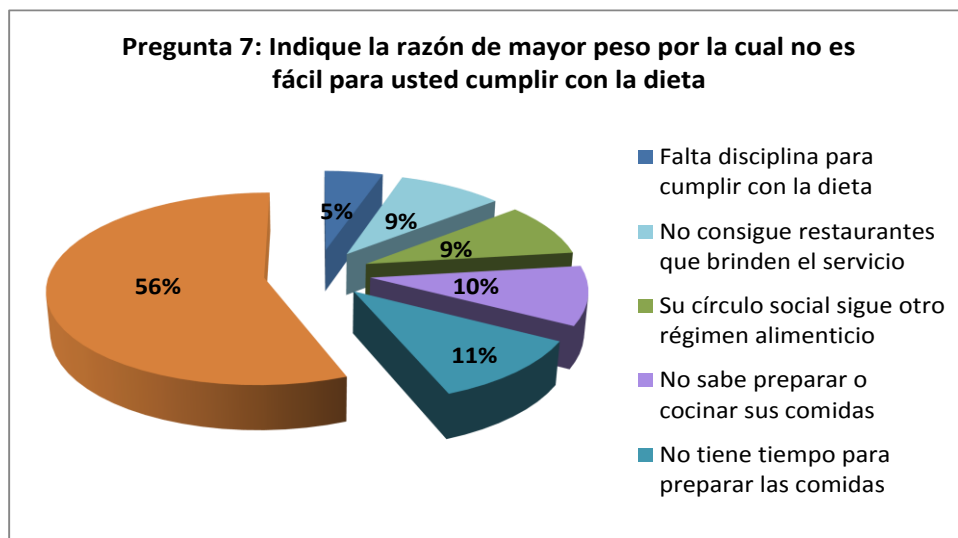
Esta es una pregunta de tipo “Filtro” cuyo objetivo es valorar la oportunidad que nuestro Negocio podría tener, en vista de las dificultades que presentan los pacientes para cumplir con su dieta.

- En el 68% de los casos (98 personas) se afirmó que es difícil llevar la dieta. Esto ratifica la oportunidad en el mercado objetivo.

Pregunta 7: Indique la razón de mayor peso por la cual no es fácil para usted cumplir con la dieta.

Esta es una pregunta de tipo “Complementaria de Hábitos” que tiene por objeto identificar la causa predominante de dificultad para el paciente a la hora de cumplir con su dieta. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 6. Resultados encuesta pregunta 7



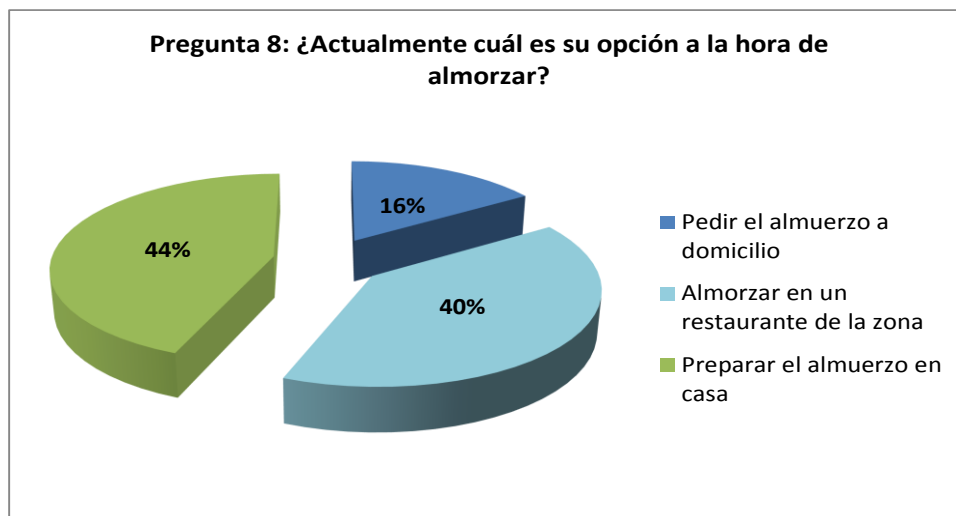
Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

- Los hallazgos encontrados confirman que la comunidad diabética hoy en día si tiene dificultades para llevar a cabo su régimen alimenticio. Factores como el tiempo y la falta de conocimiento en la preparación, así como el entorno social lideran el ranking.

Pregunta 8: ¿Actualmente cuál es su opción a la hora de almorzar?

Esta pregunta de tipo “Complementaria de Hábitos” tiene por objetivo identificar la alternativa predominante a la hora de almorzar. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 7. Resultados encuesta pregunta 8



Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

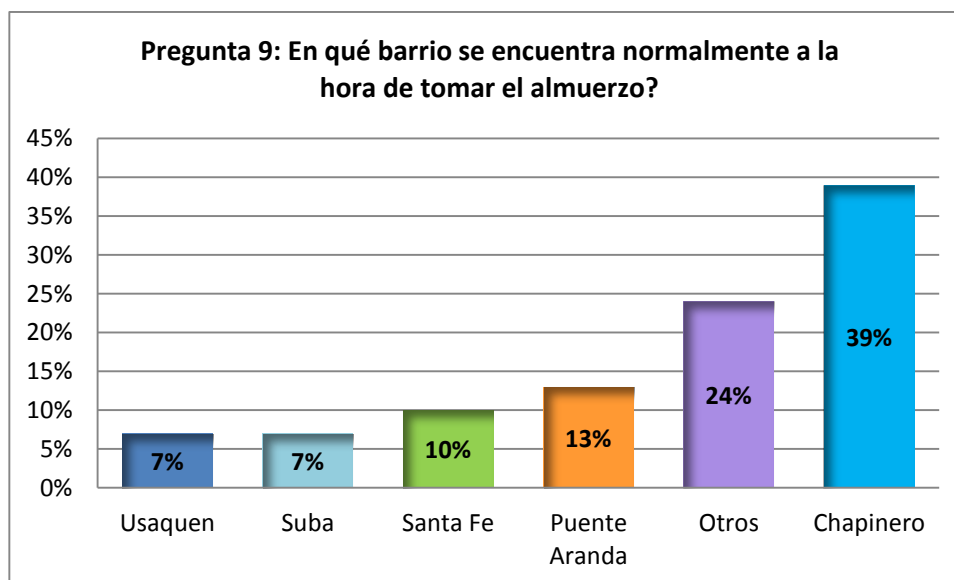
- La preparación en casa y almorzar en un restaurante de la zona fueron las opciones dominantes con un 84%. Sin embargo y, al indagar a los encuestados se observa que un 60% (44% + 16%) prefiere permanecer dentro del sitio de trabajo a la hora del almuerzo.

Pregunta 9: En qué barrio se encuentra normalmente a la hora de tomar el almuerzo?

Esta es una pregunta de tipo “Abierta” que permite identificar la zona en que los entrevistados toman su almuerzo.

Luego de consolidar los barrios, se identifican las zonas de la ciudad con mayor prevalencia, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 8. Resultados encuesta pregunta 9



Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

- La Zona de Chapinero presenta la mayor predominancia a la hora de almorzar por parte de los entrevistados. Esta zona en su mayoría abarca estratos 4,5 y 6. (Departamento Administrativo de Planeación, 2012)

Pregunta 10: Conoce sitios en la ciudad donde consiga una dieta especializada para Diabéticos?

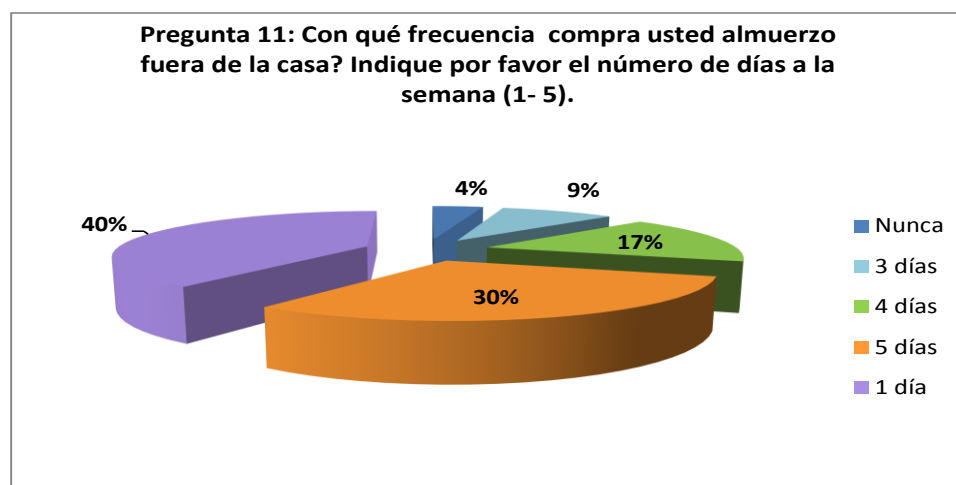
Esta es una pregunta de Tipo “Filtro, Abierta”, cuyo objetivo es identificar la conciencia de los entrevistados con respecto de las opciones que el mercado ofrece en la actualidad, y ver algunos de los posibles competidores.

- Un 68% de los encuestados (98 personas) expresaron su desconocimiento frente a una opción confiable. Esto reafirma lo encontrado en la pregunta 8, donde la gran mayoría trae el almuerzo de la casa. Para aquellos que almuerzan en el sector una de las opciones dominante son los restaurantes vegetarianos (sin estrategia de cadena, de administración pequeña y familiar).

Pregunta 11: Con qué frecuencia compra usted almuerzo fuera de la casa? Indique por favor el número de días a la semana (1- 5).

Esta es una pregunta “Abierta de Hábitos”, cuyo objetivo es dimensionar la oportunidad en la frecuencia de compra de los encuestados. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 9. Resultados encuesta pregunta 11



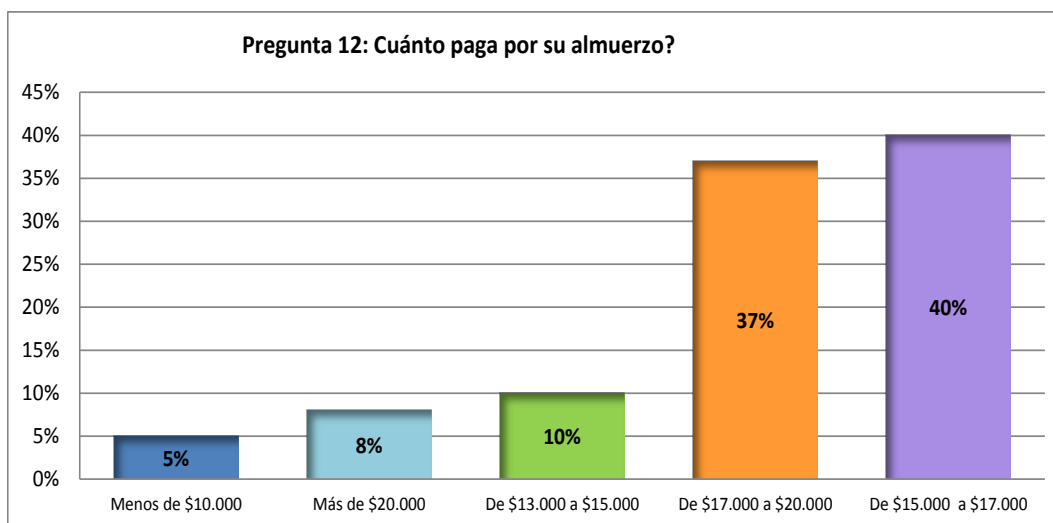
Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

- El 47% de las personas almuerzan más de 4 días de la semana laboral fuera de la oficina.
- El 44% aproximadamente (64 personas) almuerzan un día o nunca, lo que ratifica lo hallado en la pregunta octava. Se observa que dentro de las personas que preparan su almuerzo en casa existe una cantidad representativa que compran al menos un día (indulgencia).

Pregunta 12: Cuánto paga por su almuerzo?

Esta pregunta de tipo “Complementaria de Hábito” tiene por objetivo identificar el rango de precio que paga en la actualidad el entrevistado por su almuerzo. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 10. Resultados encuesta pregunta 12



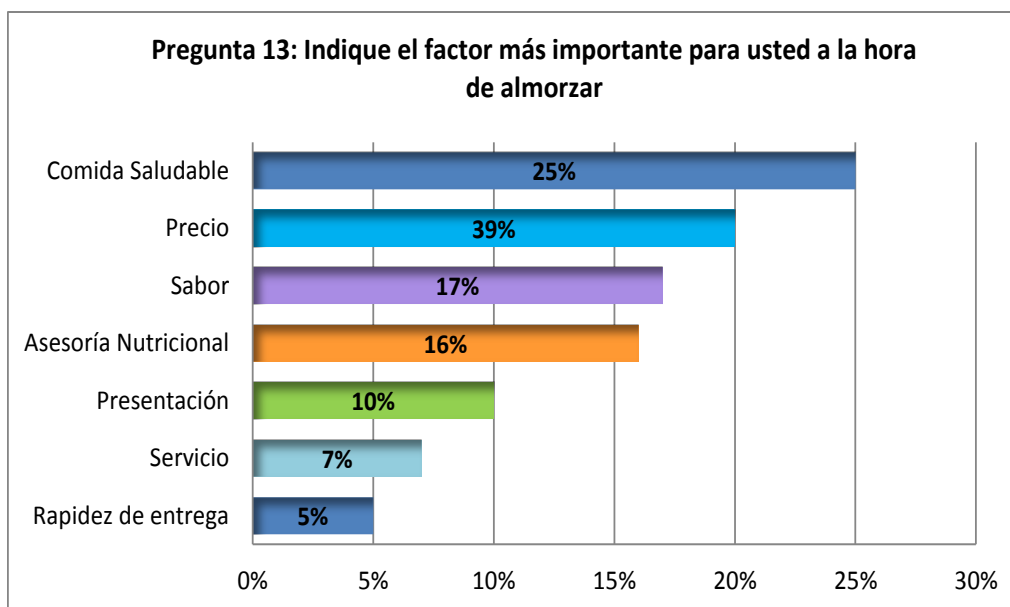
Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

- Los resultados indican que el 47% de la población encuestada paga más de \$13.000 COP por su almuerzo. Esto revela en una primera instancia la importancia del precio en la toma de decisión del consumidor diabético (relevante para la definición en la estrategia de precio de nuestro negocio).

Pregunta 13: Indique el factor más importante para usted a la hora de almorzar:

Pregunta de Tipo “Complementaria de Hábito”, tiene como objetivo identificar la relevancia de los atributos en la “Promesa de Valor” que perciben los encuestados. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 11. Resultados encuesta pregunta 13



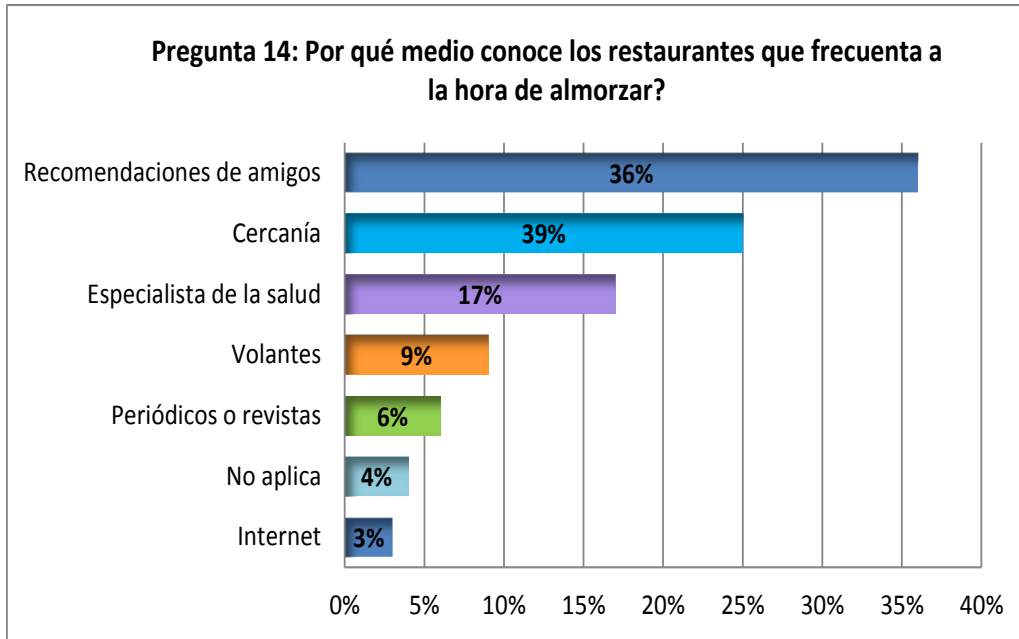
Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

- Los atributos de mayor predominancia son: Comida Saludable, Precio, sabor y Asesoría Nutricional. Cabe resaltar que los encuestados están dispuestos a sacrificar atributos como rapidez de entrega en aras de garantizar la calidad de los alimentos.

Pregunta 14: Por qué medio conoce los restaurantes que frecuenta a la hora de almorzar?

Esta pregunta de tipo “Complementaria” tiene por objeto conocer el medio por el cual los entrevistados han conocido alternativas a la hora de almorzar. Pregunta clave para determinar la estrategia de mercadeo de nuestro Negocio. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 12. Resultados encuesta pregunta 14



Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

- Se concluye de lo anterior que dada la cercanía de la Comunidad Diabética, la referenciación se convierte en uno de los factores más importantes a la hora de escoger el lugar de almuerzo.

Pregunta 15: Estaría dispuesto a comprar un almuerzo que tenga en cuenta sus restricciones alimenticias a domicilio?

Esta es una pregunta de Tipo “Filtro de motivación”, cuyo objetivo es identificar la población dispuesta a usar el servicio de domicilio que tenga en cuenta su dieta.

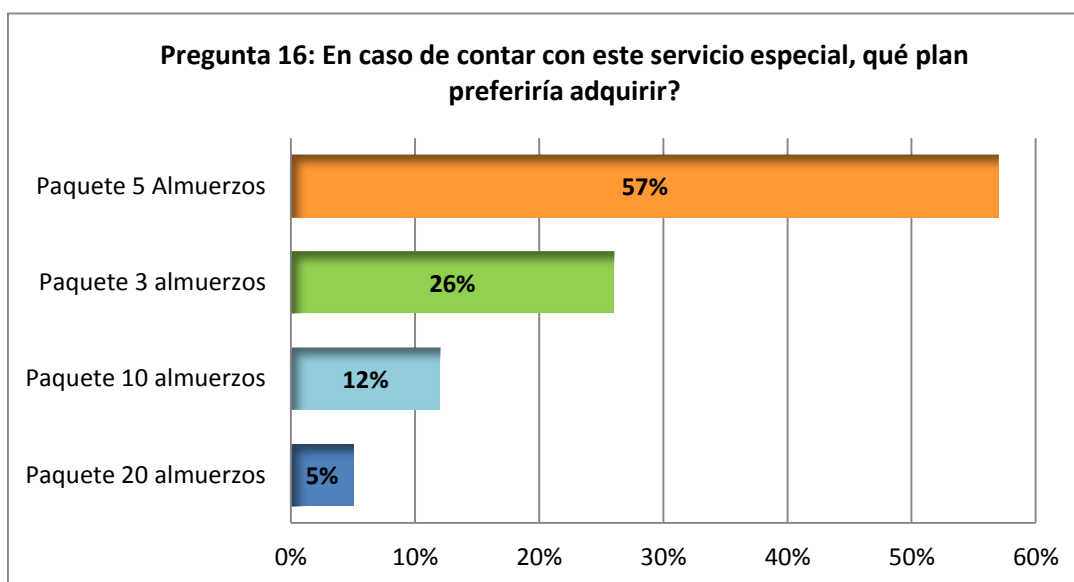
- 82 entrevistados respondieron afirmativamente (57%), resultado bastante alentador para las expectativas de definición del mercado de nuestro negocio.

Pregunta 16: En caso de contar con este servicio especial, qué plan preferiría adquirir?

Pregunta de tipo “Filtro motivación”, que permite conocer cuál es la expectativa de compra de nuestro posible cliente. Este es un insumo fundamental para la definición de la estrategia de comercialización del producto.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 13. Resultados encuesta pregunta 16



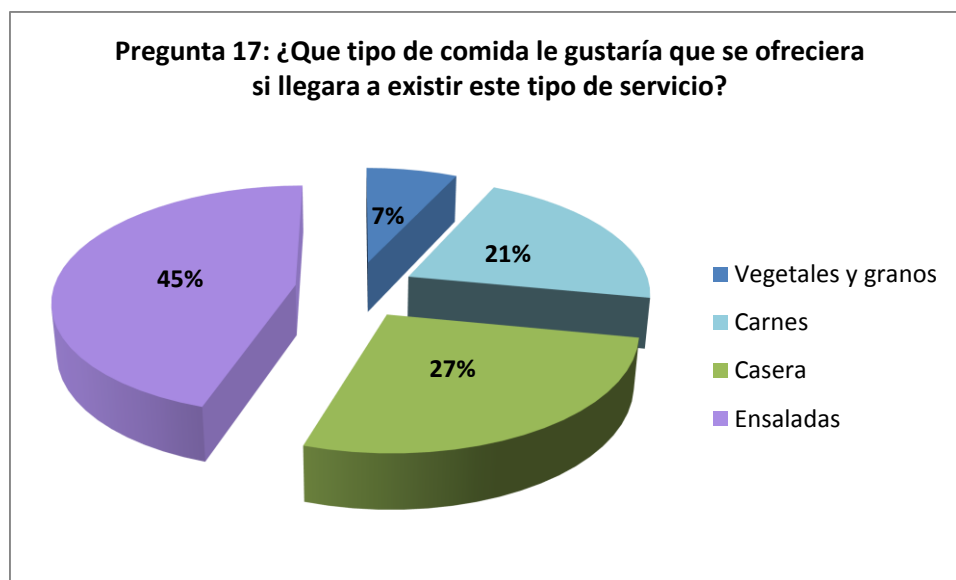
Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

- El 74% de los encuestados comprarían paquetes de 5 o más almuerzos.

Pregunta 17: Que tipo de comida le gustaría que se ofreciera si llegara a existir este tipo de servicio?

Esta pregunta de “comprobación” nos ayuda a conocer qué tipo de comida es la favorita para los diabéticos en pro de crear menús variados. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 14. Resultados encuesta pregunta 17



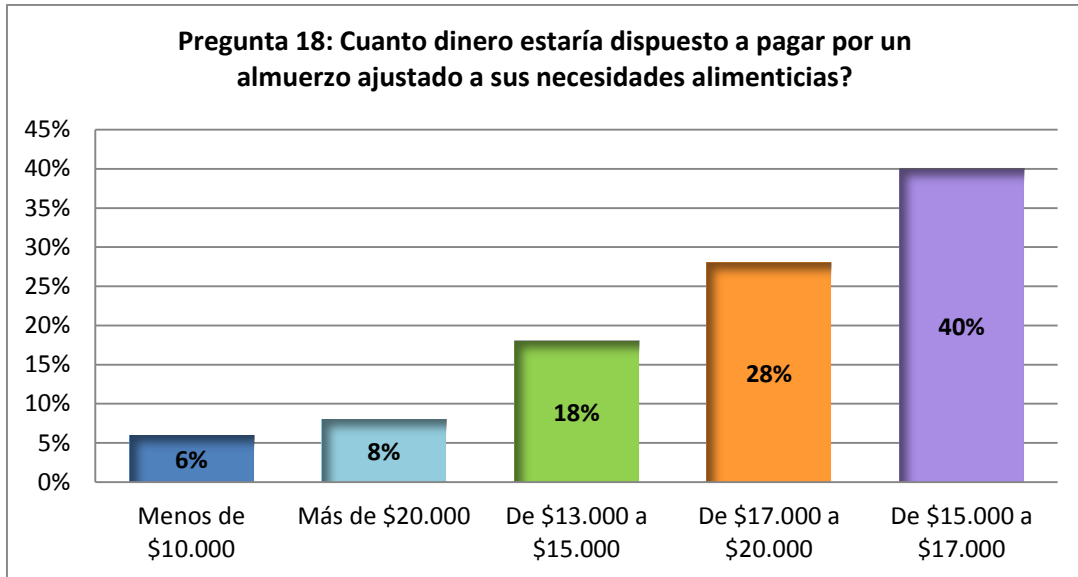
Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

- Un 93% de los encuestados se inclina por las ensaladas, la comida casera y las carnes.

Pregunta 18: Cuanto dinero estaría dispuesto a pagar por un almuerzo ajustado a sus necesidades alimenticias?

Pregunta de tipo “Comprobatoria de Hábito” tiene por objeto identificar la disposición de pago de los entrevistados al servicio alimenticio especial. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 15. Resultados encuesta pregunta 18



Fuente: Encuesta (ACD)- Población con DMTII en Bogotá.

- Un 69% de las personas aún están dispuestas a pagar un precio superior a \$13.000 COP. Con respecto a la pregunta 12, en esta instancia se observa como las personas que hoy pagan menos de \$10.000 COP están dispuestas a pagar un poco más por el servicio y la calidad.

Pregunta 19: Si Existiera este servicio, le gustaría recibir información sobre menús, ofertas y nuevos servicios para la diabetes?

Esta pregunta de Tipo “Filtro” busca validar el interés del encuestado por la recepción de información adicional relacionada.

- Un 87% (71 personas) respondió afirmativamente a esta pregunta.

Pregunta 20: Es usted usuario de la Internet?

Esta es una pregunta “Cerrada, Filtro” que tiene por objetivo evaluar el potencial de interacción de los encuestados con la WEB.

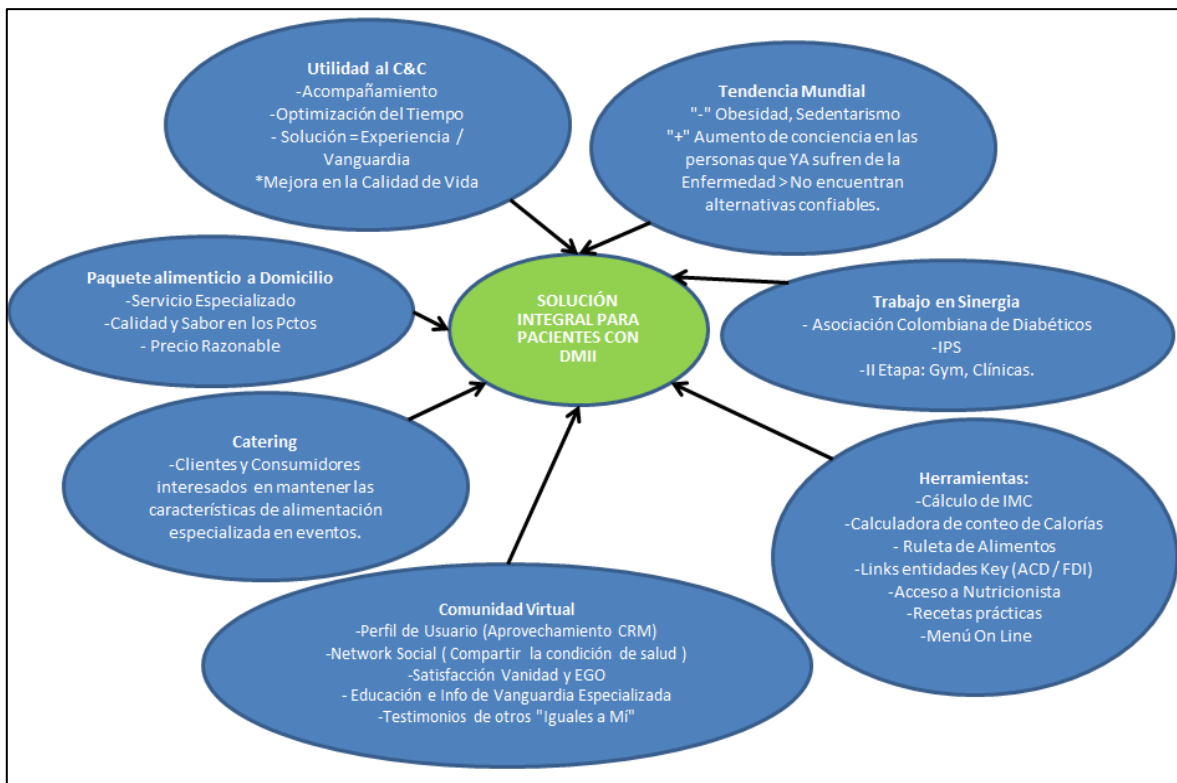
- Como resultado se obtuvo un 48% (40 personas) respondieron afirmativamente dejando su email como insumo en la investigación para evaluar la pertinencia de conformación de una Comunidad Virtual.

2.3.3 Mercado potencial

En la ciudad de Bogotá aproximadamente 193.500 personas presentan Diabetes Mellitus tipo II con una edad superior o igual a 25 años, ubicados en los estratos 3, 4,5 y 6.

Por otro lado, en la encuesta de Investigación de mercados se encontró que un 57% de los encuestados se encuentra interesado en la solución de salud. Igualmente, de estos un 69% está dispuesto a pagar un valor superior a \$13.000 COP. Por lo que se concluye que 75.465 personas es el tamaño del mercado potencial para la ciudad de Bogotá.

Gráfico 16. El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados



Fuente: Construido como parte del proceso de investigación

En el gráfico pueden observarse las principales características que rodean al Producto:

Importante resaltar las condiciones actuales del entorno que favorecen la constitución de un modelo de negocio de este estilo. Especialmente cuando la conciencia de “Green” viene en aumento, en particular para aquellas personas que sufren de una condición limitante en su salud.

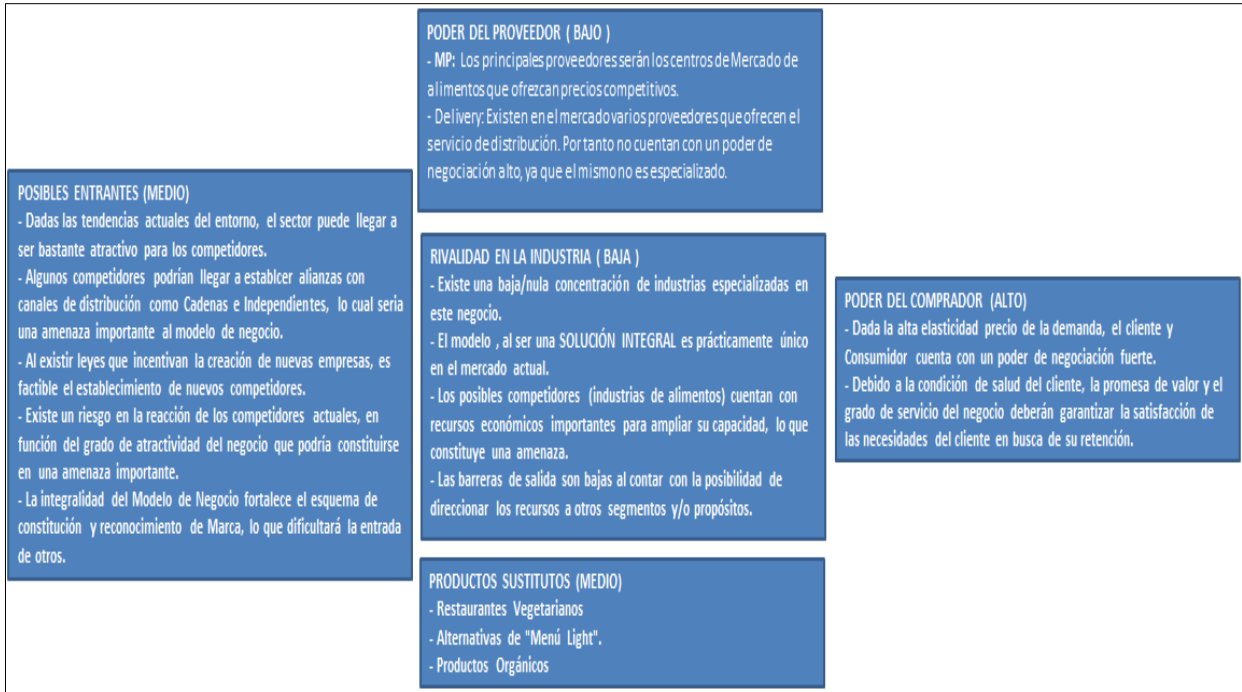
La solución integral, incluirá un paquete alimenticio, el cual podrá ser adquirido por el cliente y consumidor en función del número de almuerzos fijos (5 ,10 o 20).

El almuerzo vendrá empacado en una bolsa que incluye un kit con individual y cubiertos, estilo presentación Gourmet que le permitirán al cliente evocar una experiencia similar a un restaurante sin tener que movilizarse.

Igualmente, contará con información clave como el número de calorías por porción, un mensaje de vanguardia (alineado con la ACD y la FDI).

En cuanto a las Sinergias, el pilar de trabajo será a través de la Asociación Colombiana de Diabéticos, en donde la empresa patrocinará los principales eventos del año de los Especialistas. Allí se tendrá la oportunidad, a cambio de la prestación del almuerzo de contar con un espacio para mostrar de primera mano el producto.

Gráfico 17. Modelo Cinco Fuerzas de PORTER



2.4 Plan Comercial

2.4.1 Políticas de segmentación

El producto está dirigido a la población diabética Tipo II, trabajadores mayores de 25 años, en el sector de Chapinero (estrato 3, 4, 5,6) que requieren cuidar su salud para poder tener una buena calidad de vida. El cuidado de su salud depende primordialmente de la alimentación. Los consumidores con esta condición médica en su mayoría son conscientes del régimen alimenticio que deben seguir y por lo tanto encuentran cierta dificultad en su cumplimiento a cabalidad.

La estrategia comercial se fundamenta en Alianza con la Asociación Colombiana de Diabetes (Icono de investigación de la enfermedad en Colombia) y médicos especialistas. En donde la compañía patrocinará congresos y seminarios a cambio de un espacio de exhibición.

Para profundizar lo anteriormente nombrado se presenta a continuación la **Matriz Cupido**, con la cual se logra identificar algunos stakeholders claves dentro del Negocio:

Tabla 8. Matriz Cupido


		Comentario
C	Quién compra nuestro Producto?	Persona diagnosticada con DMII / Familiar de la Persona diagnosticada con DMII
U	Quién usa nuestro Producto?	Persona diagnosticada con DMII
P	Quién Paga nuestro Producto?	Persona diagnosticada con DMII / Familiar de la Persona diagnosticada con DMII
I	Quién Influye en nuestro Producto?	Especialista de la Salud / Familia del Paciente / Referido de confianza / Entidades como la Asociación Colombiana de Diabéticos / Pares en condiciones semejantes de salud.
D	Quién decide en nuestro Producto?	Persona diagnosticada con DMII
O	Quién es el Ordenanza en nuestro Producto?	Asociación Colombiana de Diabéticos / Médicos Especialistas.

Fuente: Construido como parte del proceso de investigación

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante recordar la **Ecuación de Satisfacción** y sus implicaciones:

$$Satisfacción = Valor Percibido del C\&C - Expectativas$$

Tabla 9. Nivel de satisfacción

Nivel de Satisfacción 	Valor Percibido del C&C	Expectativas
	1 Menú variado (Cantidad, Calidad del producto, lo recomienda mi Especialista de Confianza, tanto que lo usan en la ACD y conocidos lo recomiendan.	1 Acceder a alimentos que cumplan con los requisitos nutricionales acorde con su condición de salud.
	2 Escala de precio intermedida frente a otras opciones "No especializadas en el mercado".	2 Que el producto se encuentre dentro del rango de precios que ellos están dispuestos a pagar.
	3 Recetas Modernas y Dinámicas que evocan una experiencia agradable con mis seres queridos.	3 Un producto de un excelente sabor ("Lejos de una connotación de remedio u Hospital")
	4 Práctico e Impecable Kit (recipiente con compartimentos, apto para calentar en microondas, individual, cubiertos, información práctica y nota del día).	4 Un producto con excelente presentación ("Que no me haga ver como enfermo")
	5 Desde el primer contacto conmigo fueron muy claros en el horario de entrega y las condiciones del domicilio.	5 Que pueda contar con él en el lugar y tiempo deseado.
	6 Hago parte de una comunidad virtual donde logro interactuar con pares como Yo. Existen canales de comunicación claros (Call Center, email, página web) donde puedo exponer abiertamente mis inquietudes.	6 Que cuente con alguien que me acompaña en mi condición de salud
	7 En el producto encuentro prácticos mensajes del día. Pero principalmente en la Red encuentro publicaciones de vanguardia relacionadas con la enfermedad, incluso, los otros me han recomendado lugares interesantes para visitar en la red.	7 Que me brinde información de vanguardia, práctica y de fácil aplicación.

Fuente: Construido como parte del proceso de investigación

De esta ecuación de satisfacción se identificaron aquellas variables preponderantes para el cliente y consumidor, las cuales harán parte integral de la promesa de valor.

2.4.2 Políticas de precios, descuentos y márgenes

El producto se venderá en paquetes de: 5 días, 10 días y 20 días de alimentación (almuerzo). Los precios que se manejarán serán: \$18.000 por almuerzo (Paquete de 5 a

\$90.000 COP), \$17.000 por almuerzo (Paquete de 10 a \$170.000) y finalmente \$16.000 por almuerzo (Paquete de 20 a \$320.000).

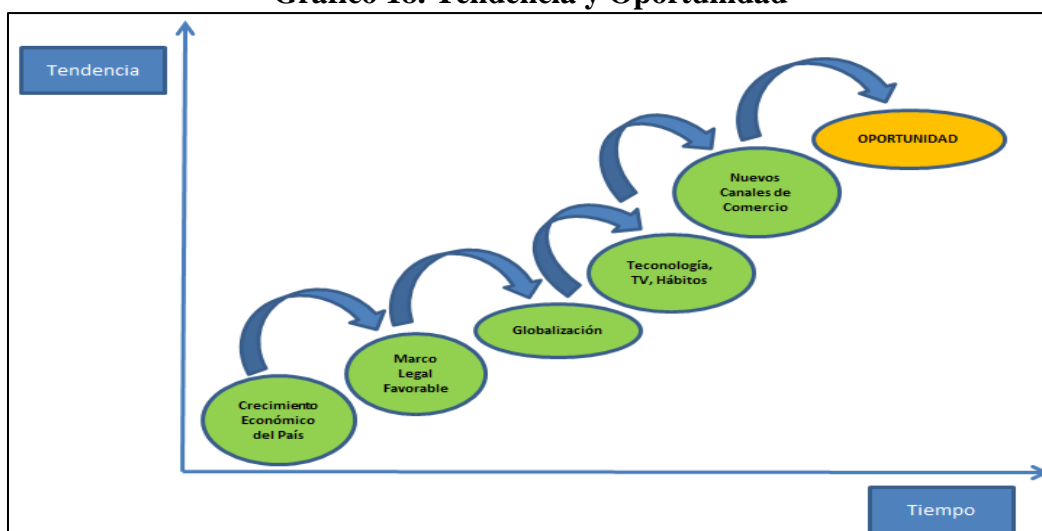
El descuento aplicado será un 6% (Del paquete de 5 al de 10 almuerzos) y del 13% (Del paquete de 10 al de 20).

Para efectos del análisis se tomara como base para los cálculos el paquete de 10 almuerzos (Paquete de 10 a \$170.000); los cuales serán pagados de contado y en efectivo como único medio de pago.

2.4.3 Demanda estimada

El sector alimenticio en Colombia se encuentra en plena etapa de evolución hacia formas más modernas de alimentación. Factores como: El crecimiento económico del país, las regulaciones que facilitan el establecimiento de nuevos negocios, la globalización, la tecnología, el auge de los canales de tv de cocina (el gourmet.com) , la entrada de nuevas cadenas y franquicias, la popularidad de los chefs colombianos en el ámbito mundial, brindan una clara evidencia de la preponderancia del sector.

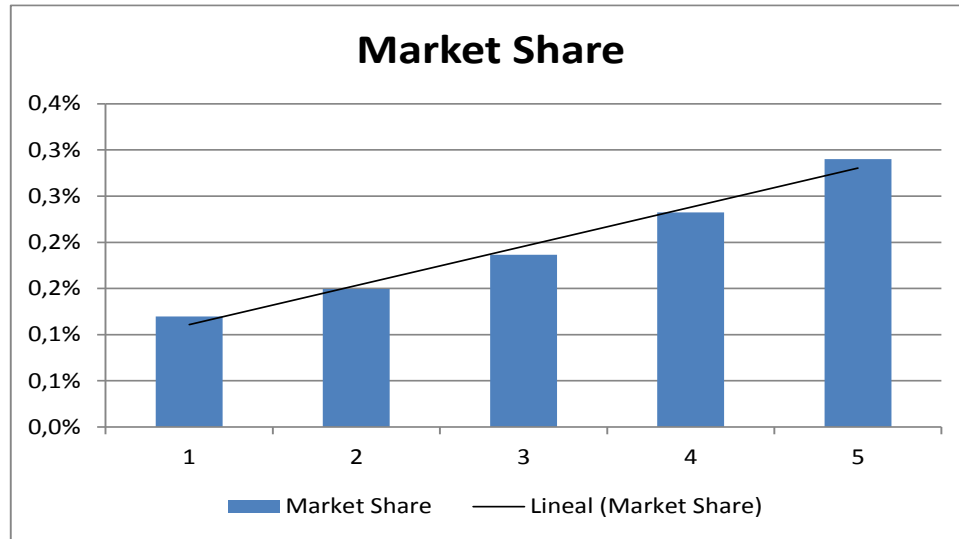
Gráfico 18. Tendencia y Oportunidad



Fuente: Construido como parte del proceso de investigación

Después de evaluar las tendencias de crecimiento se definió que la participación de la empresa en relación con las 75.500 personas potenciales clientes será:

Gráfico 19. Market Share



Fuente: Construido como parte del proceso de investigación

Como puede observarse, el tamaño de la oportunidad es grande, incluso en el quinto de año de funcionamiento tan sólo se contará con un Market Share proyectado del 0,3%.

Tabla 10. Proyección venta de almuerzos (unidades)

		PROYECCIÓN DE VENTA DE ALMUERZOS Año 1 (UNIDADES)												Crecimiento Anual	
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total		
Año 1	# Almuerzos / MES	1.600	1.632	1.666	1.699	1.734	1.769	1.805	1.842	1.879	1.917	1.956	1.996	21.496	
	Var Alm / Mes		32	33	34	34	35	36	37	37	38	39	40	396	
	# Alm / Día	80	82	83	85	87	88	90	92	94	96	98	100	1.075	
Año 2	# Almuerzos / MES	1.996	2.036	2.078	2.120	2.163	2.207	2.252	2.297	2.344	2.392	2.440	2.490	26.814	25%
	Var Alm / Mes		41	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	494	98
	# Alm / Día	100	102	104	106	108	110	113	115	117	120	122	124	1.341	
# Almuerzos / MES	2.490	2.492	2.495	2.497	2.500	2.502	2.505	2.507	2.510	2.512	2.515	2.518	30.043	12%	
Año 3	Var Alm / Mes		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	28	
	# Alm / Día	124	125	125	125	125	125	125	125	125	126	126	126	1.502	
	# Almuerzos / MES	2.518	2.549	2.581	2.613	2.646	2.679	2.712	2.746	2.781	2.815	2.851	2.886	32.377	
Año 4	Var Alm / Mes		31	32	32	33	33	33	34	34	35	35	36	369	
	# Alm / Día	126	127	129	131	132	134	136	137	139	141	143	144	1.619	
	# Almuerzos / MES	2.886	2.889	2.892	2.895	2.898	2.901	2.904	2.907	2.910	2.913	2.916	2.919	34.828	
Año 5	Var Alm / Mes		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	
	# Alm / Día	144	144	145	145	145	145	145	145	145	146	146	146	1.741	

Fuente: Proyección construida como parte del proceso de investigación-Datos calculados con base en la demanda estimada.

Tabla 11. Proyección venta de almuerzos (COP)

		PROYECCIÓN DE VENTA DE ALMUERZOS Año 1 (COP)												Crecimiento Anual	
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total		
Año 1	Mios / MES	27.200.000,0	27.752.160,0	28.315.528,8	28.890.334,1	29.476.807,9	30.075.187,1	30.685.713,4	31.308.633,3	31.944.198,6	32.592.665,8	33.254.296,9	33.929.359,2	365.424.885	
	Var Cop / Mes	-	552.160,0	563.368,8	574.805,2	586.473,8	598.379,2	610.526,3	622.920,0	635.565,3	648.467,2	661.631,1	675.062,2	6.729.359	
	Cop / Día	1.360.000,0	1.387.608,0	1.415.776,4	1.444.516,7	1.473.840,4	1.503.759,4	1.534.285,7	1.565.431,7	1.597.209,9	1.629.633,3	1.662.714,8	1.696.468,0	18.271.244	
Año 2	Mios / MES	35.286.533,5	36.002.850,2	36.733.708,0	37.479.402,3	38.240.234,2	39.016.510,9	39.808.546,1	40.616.659,6	41.441.177,8	42.282.433,7	43.140.767,1	44.016.524,7	474.065.348	30%
	Var Cop / Mes	-	716.316,6	730.857,9	745.694,3	760.831,9	776.276,8	792.035,2	808.113,5	824.518,2	841.255,9	858.333,4	875.757,6	8.729.991	
	Cop / Día	1.764.326,7	1.800.142,5	1.836.685,4	1.873.970,1	1.912.011,7	1.950.825,5	1.990.427,3	2.030.833,0	2.072.058,9	2.114.121,7	2.157.038,4	2.200.826,2	23.703.267	
Año 3	Mios / MES	45.777.185,6	45.823.649,5	45.870.160,5	45.916.718,7	45.963.324,2	46.009.976,9	46.056.677,1	46.103.424,6	46.150.219,6	46.197.062,1	46.243.952,1	46.290.889,7	552.403.241	17%
	Var Cop / Mes	-	46.463,8	46.511,0	46.558,2	46.605,5	46.652,8	46.700,1	46.747,5	46.795,0	46.842,5	46.890,0	46.937,6	513.704	
	Cop / Día	2.288.859,3	2.291.182,5	2.293.508,0	2.295.835,9	2.298.166,2	2.300.498,8	2.302.833,9	2.305.171,2	2.307.511,0	2.309.853,1	2.312.197,6	2.314.544,5	27.620.162	
Año 4	Mios / MES	48.142.525,3	48.744.306,8	49.353.610,7	49.970.530,8	50.595.162,4	51.227.602,0	51.867.947,0	52.516.296,3	53.172.750,0	53.837.409,4	54.510.377,0	55.191.756,7	619.130.275	12%
	Var Cop / Mes	-	601.781,6	609.303,8	616.920,1	624.631,6	632.439,5	640.345,0	648.349,3	656.453,7	664.659,4	672.967,6	681.379,7	7.049.231	
	Cop / Día	2.407.126,3	2.437.215,3	2.467.680,5	2.498.526,5	2.529.758,1	2.561.380,1	2.593.397,3	2.625.814,8	2.658.637,5	2.691.870,5	2.725.518,9	2.759.587,8	30.956.514	
Año 5	Mios / MES	57.399.427,0	57.457.687,4	57.516.007,0	57.574.385,7	57.632.823,7	57.691.321,0	57.749.877,7	57.808.493,9	57.867.169,5	57.925.904,7	57.984.699,5	58.043.553,9	692.651.351	12%
	Var Cop / Mes	-	58.260,4	58.319,6	58.378,7	58.438,0	58.497,3	58.556,7	58.616,1	58.675,6	58.735,2	58.794,8	58.854,5	644.127	
	Cop / Día	2.869.971,4	2.872.884,4	2.875.800,3	2.878.719,3	2.881.641,2	2.884.566,1	2.887.493,9	2.890.424,7	2.893.358,5	2.896.295,2	2.899.235,0	2.902.177,7	34.632.568	

Fuente: Proyección construida como parte del proceso de investigación-Datos calculados con base en la demanda estimada

Como puede observarse en las Tablas anteriores se estima un crecimiento del 2% mensual en ventas que equivale a un incremento del 25% anual en unidades y 30% en pesos. Es importante tener en cuenta que estos análisis fueron efectuados con un promedio de Venta de Paquetes de 10 almuerzos a un precio inicial de \$17.000 COP / almuerzo para el año 1, con un incremento en el precio del 4% anual.

Desde el segundo año se presupuesta un incremento del 12% anual en unidades y del 17% en pesos, el cual se estabilizara en los años 4 y 5 en un 8% de crecimiento anual en unidades y 12% en pesos.

Tabla 12. Promedio unitario de almuerzos

Años	Prom / Mes	% Ocup	MS	Platos / año	# Personas mes en Sist	Variación # Personas
1	1.791	5%	0,1%	21.496	179	-
2	2.234	6%	0,2%	26.814	223	44
3	2.504	6%	0,2%	30.043	250	27
4	2.698	7%	0,2%	32.377	270	19
5	2.902	7%	0,2%	34.828	290	20

Fuente: Datos calculados con base en la demanda estimada.

La tabla anterior muestra del mismo modo el promedio unitario de almuerzos al mes por año que se estarían comercializando. Igualmente, teniendo en cuenta que el predio posee capacidad para la elaboración de 2.000 almuerzos / día se expone el porcentaje de Ocupación.

2.4.4 Políticas de mercadeo

El principal medio de comunicación será la Asociación Colombiana de Diabéticos a través de sus especialistas. Adicionalmente, estará disponible material publicitario para todos los diabéticos que asisten a esta institución.

Se tendrá presencia en los diferentes eventos y congresos que la ACD planea para los pacientes y especialistas.

También se usarán recursos para patrocinar eventos de los médicos que sean líderes de opinión en el tema de la diabetes.

Por otro lado, la presencia en internet y la consolidación de la comunidad también serán un medio de apoyo para dar a conocer el producto y servicio.

A continuación se muestra el presupuesto de inversión en Marketing y Publicidad del Negocio:

Tabla 13. Presupuesto de inversión en Marketing y Publicidad

TIPO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INVERSIÓN MKETING	\$ 16.917.819	\$ 21.947.470	\$ 25.574.224	\$ 28.663.439	\$ 32.067.192
BOLETIN NUTRICIONAL	\$ 3.600.000	\$ 3.726.000	\$ 3.856.410	\$ 3.991.384	\$ 4.131.083
TOTAL	\$ 20.517.819	\$ 25.673.470	\$ 29.430.634	\$ 32.654.823	\$ 36.198.275
Inversión Flyers Punto Estrategico	\$ 1.691.782	\$ 2.194.747	\$ 2.557.422	\$ 2.866.344	\$ 3.206.719
Inversión Eventos, Patrocionios y Congresos	\$ 15.226.037	\$ 19.752.723	\$ 23.016.802	\$ 25.797.095	\$ 28.860.473
No Almuerzos Prom/Eventos	\$ 2.538	\$ 3.292	\$ 3.836	\$ 4.300	\$ 4.810

Fuente: Construido como parte del proceso de investigación (*6.000 COP es el promedio de los CVU que tiene el negocio).

Para el boletín nutricional se presupuesta contar con 1.000 ejemplares aproximadamente. (Ideapixel)

Se estima un 10% de la inversión de Marketing para la elaboración del material publicitario (flyers) que serán ubicados en la ACD y en los consultorios de los especialistas claves (Previa autorización).

Así mismo, la tabla anterior muestra el presupuesto libre para patrocinio y eventos con su respectivo alcance en número teniendo en cuenta los costos variables unitarios de fabricación.

2.4.5 Políticas de distribución

El principal canal de marketing y comunicación serán los especialistas de la salud y la ACD, se utilizara una estrategia Pull la cual se basa en generación de demanda a través del Boca Oreja. El aprovechamiento de los Eventos Claves de la ACD y el ofrecimiento de patrocinio para médicos especialistas contribuirán con el crecimiento y fortalecimiento de la marca.

El foco se mantendrá en un esquema de publicidad y no en uno de promoción, dada la naturaleza del producto y Negocio.

El medio de distribución será a través de un outsourcing de domicilios Servivuelas, compañía especializada en el servicio en la ciudad de Bogotá. Dicha empresa garantizará la entrega del producto en la oportunidad, tiempo y calidad definidos en la promesa de valor. El acuerdo de precio efectuado con la compañía es de \$1.500 por entrega.

3. ESTUDIO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

3.1 Localización

El local y la planta de producción estarán ubicados en la localidad de Chapinero. El lugar y todos los implementos de cocina son de propiedad del arrendador quien está dispuesto a incluirlos en el contrato.

Se cuenta con un lugar lo suficientemente amplio, todos los implementos de cocina para procesar los alimentos y cumplir con los estándares de calidad exigidos, zona de almacenamiento, cuarto frio, zona de empaque y zona administrativa.

El inmueble se encuentra en buen estado, sin embargo, antes de iniciar la producción se efectuarán algunas actividades de adecuación que garantizaran el cumplimiento de las normas de calidad, infraestructura y salubridad exigidas por ley.

El establecimiento está ubicado en la zona en la cual va a operar el negocio, Chapinero, área que abarca personas del estrato 3, 4, 5 y 6 y que está delimitada así: va de la calle 39 a la calle 116 , desde la avenida caracas hasta los cerros orientales.

En esta zona se encuentra unos los centros financieros de la ciudad donde hay gran concentración de bancos y oficinas empresariales (calle 72, calle 93, calle 116), además de diferentes lugares de diversión, cultura, entretenimiento e instituciones educativas.

Gráfico 20. Localización



3.2 Proceso De Producción

Proceso de compra de materia prima:

- Este proceso es fundamental para garantizar la ejecución del plan de producción, dado que se requiere siempre tener la cantidad necesaria para poder elaborar el producto.
- El proceso inicia con la solicitud de la materia prima a los proveedores. Esta solicitud se efectuará una vez el Chef revise los pedidos hechos por los clientes, el plan de producción y el inventario de producto. La solicitud la hace directamente el administrador al proveedor.
- Para seleccionar los proveedores se plantea evaluarlos con base a los siguientes criterios: calidad del producto, precio y cumplimiento del proveedor.

- Para el control de la materia prima se diseñara una matriz que permita hacer el seguimiento a las cantidades necesarias requeridas y la demanda deseada por día.

Proceso de alistamiento de alimentos:

- El proceso inicia con la revisión del estado de la materia prima entregada por el proveedor, para un posterior lavado del producto, corte del alimento y aplicación de condimentos al mismo.
- Una vez se culmina este proceso, el alimento ya puede ser usado para la elaboración y o preparación del plato. Durante este proceso se inspecciona el peso, la cantidad y el tamaño del producto para de esta forma garantizar la calidad del mismo.
- El proceso se repite varias veces, cada vez que se va a elaborar un plato, de tal forma que se garantice la frescura, calidad, cantidad y contenido calórico de los platos.
- Durante este proceso es fundamental seguir las normas regulatorias sobre la manipulación de alimentos. Todas las disposiciones consignadas en la ley (decreto 3075 de 1997) serán cumplidas con el objeto de obtener el registro sanitario que otorgan las entidades de salud. Con este mismo objeto se definirá una política de higiene en la manipulación, preparación, elaboración y almacenamiento de los alimentos para el consumo humano.

Proceso de preparación del plato:

- En esta parte del proceso es donde se arma el plato. El plato puede ser frio o caliente, en caso de que sea caliente se usaran los hornos y la estufa. Durante el proceso se estará revisando y monitoreando continuamente la preparación de los alimentos para así garantizar el sabor, el aroma y la calidad.
- Para el armado del plato se utilizará un plato espumado con domo de cristal referencia 1 tipo G con un diámetro de 23 cm.

Proceso de empaque:

- En este proceso se empaqueta el producto garantizando la presentación, y opción escogida del menú por parte del cliente. Una vez se empaqueta se entrega al repartidor quien efectúa la entrega en moto.

Proceso de distribución de productos:

- El servicio de distribución será puerta a puerta, servicio que está incluido en la promesa de valor del producto.
- Para garantizar la entrega se seguirán los siguientes pasos:
 - Pedir la dirección exacta de la entrega del producto al cliente
 - Una vez se tengan todos los pedidos del día, se definirá el plan con la ruta óptima para la entrega del día.

La capacidad máxima de entrega por viaje de la moto es de 12 almuerzos, por lo tanto dependiendo de número de pedidos se solicita al proveedor el número de motos requeridas para la entrega del producto. La capacidad está determinada por el tamaño del cajón de la moto. Para garantizar el servicio, no podemos olvidar que las condiciones de entrega al cliente indican que el producto será entregado en la dirección y días acordados. Los productos se entregaran en el horario de 11:00 a 2:00 pm.

Por último, se garantizará la aplicación del programa HACCP, decreto 3075 para asegurar la calidad de los procesos y la manipulación de los alimentos.

3.3 Equipos y Capacidades

El establecimiento cuenta con los siguientes equipos para la producción de comida especializada para diabéticos tipo II:

- Estufa Industrial: a gas con 4 fogones industriales
- Licuadora : con capacidad hasta de 2 lt
- Horno industrial : de 3 pisos, a gas, en acero inoxidable, 2.20 m de altura
- Nevera Industrial de 3m x 1m x 1.20 m de altura
- Equipo de transporte: se cuenta con un carro manual para trasladar la materia prima durante el proceso de producción.
- Equipo de primeros auxilios y de Aseo y limpieza
- En cuanto a utensilios de cocina cuenta con: Cuchillos, tablas de corte, coladores y 10 ollas industriales.



La



capacidad de la planta es de 2000 almuerzos por día.

Durante los primeros años se tendrá 1 chef y un auxiliar de cocina que se encargarán de todo el proceso productivo del establecimiento. Sin embargo, a partir del quinto año se contratará otro auxiliar de cocina para asegurar el cumplimiento del plan de producción.

3.4 Compras y Nivel de Inventarios

El área de producción tiene un área de 120m² divididos en varias secciones que dan cumplimiento a la norma NTS-USNA (normatividad para infraestructura de establecimientos gastronómicos): zona de almacenaje para perecederos y no perecederos, zona de producción, zona de despacho y recibo de materiales, zona sanitaria y de aseo, zona administrativa y zona de refrigeración.

La política de suministro de materias primas está definida para que todos los productos perecederos sean utilizados lo antes posible, de igual forma se usa la nevera industrial para su refrigeración y en caso de que haya excedentes estos podrán guardarse por corto tiempo para garantizar la calidad.

La zona de almacenamiento de no perecederos esta adecuada con repisas para almacenar condimentos, especias, salsas, entre otros. Hay otra área con un tamaño de 6m²; en la cual se tienen barriles con capacidad de 10 galones para almacenar productos como arroz y granos.

Se llevará un control de entradas y salidas de materia prima con el fin de garantizar la rotación de los productos y así evitar tener productos que excedan su tiempo de permanencia. Así mismo, todos aquellos productos que requieren refrigeración o congelación serán monitoreados en términos de las condiciones de temperatura, humedad, circulación de aire que se requiera para asegurar su conservación.

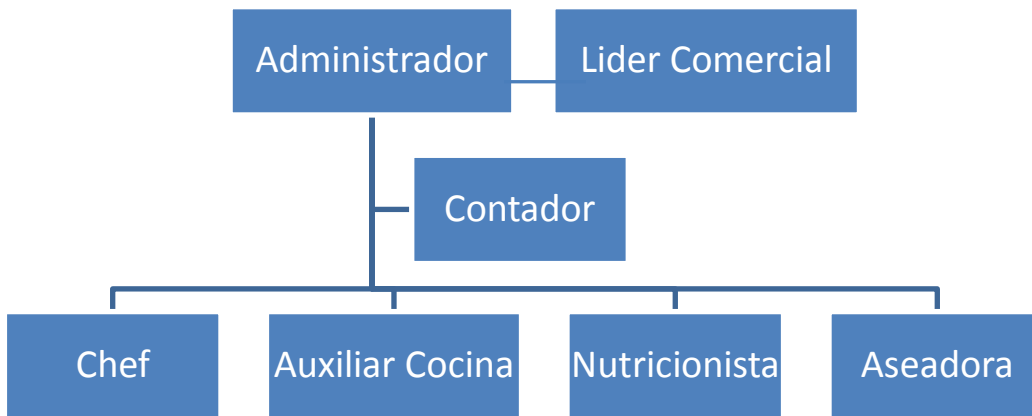
Se cuenta también con una zona de recibo de materia prima, en donde se realiza la inspección a las materias primas que llegan y se realiza también el empaque del producto que va a ser entregado en moto.

Tal como se mencionó en la sección anterior el chef es quien informa al administrador sobre la necesidad de producto para que este a su vez contacte al proveedor. El chef revisa teniendo en cuenta el plan de producción del día.

3.5 Estructura Organizacional

La empresa estará conformada por 7 empleados inicialmente: administrador del lugar, contador, nutricionista, Chef, auxiliar del chef y aseo.

Gráfico 21. Organigrama



Tendrá una política de calidad en la cual se compromete a todo el grupo humano con la satisfacción del cliente. Este compromiso se demuestra en el continuo mejoramiento de los procesos y en la oferta de productos que garanticen la salud, satisfacción y bienestar del cliente.

En cuanto al perfil del personal se determina:

Administrador: responsable por el funcionamiento de la empresa a nivel administrativo, operativo y financiero; con el fin de hacer la empresa rentable y sostenible así como lograr una alta satisfacción del cliente.

Tabla 14. Perfil del Cargo: Administrador

PERFIL DEL CARGO : ADMINISTRADOR
DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, coordinar y administrar todas las actividades de la cadena de abastecimiento (materias primas, gestión de compras y distribución, inventarios, logística, calidad) para así lograr una operación eficiente de la empresa. • Llevar un estricto control de los indicadores de gestión para así identificar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y cumplimiento de los requisitos del BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) para alimentos generando compromiso y conciencia de parte de todos los miembros de la empresa 	
REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN	<p>Básicos: Título profesional en Ingeniería Industrial, Administración de empresas o áreas afines.</p> <p>Conocimientos básicos: Conocimientos de procesos administrativos, contables y legales.</p> <p>Requerimientos: Título profesional universitario.</p>
EXPERIENCIA	2 años de experiencia.
HABILIDADES	Análisis de procesos, planeación, habilidad para toma de decisiones, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, Manejo de personal.
RELACIONES	Se relaciona con todas aquellas personas internas y externas que tienen que ver con el funcionamiento del negocio.

Fuente: Construido como parte del proceso de investigación.

Líder Comercial: responsable por la labor comercial de la compañía; con el fin de hacer la empresa rentable y sostenible así como lograr una alta satisfacción del cliente.

Tabla 15. Perfil del Cargo: Administrador

PERFIL DEL CARGO : ADMINISTRADOR	
DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> Monitorear constantemente el mercado y las ventas para así definir o establecer estrategias que atraigan más clientes y contribuyan a generar lealtad y satisfacción. Atender las necesidades de los clientes y actualizar constantemente la base de datos de los clientes con el fin de conocer cuáles son los requerimientos específicos de cada uno y hacerle seguimiento a los clientes que han dejado de realizar pedidos (Previo soporte Web). 	
REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN	<p>Básicos: Título profesional en Ingeniería Industrial, Administración de empresas o áreas afines.</p> <p>Conocimientos básicos: Conocimientos en ventas y servicio al cliente en establecimientos de alimentación y servicios gastronómicos.</p> <p>Requerimientos: Título profesional universitario.</p>
EXPERIENCIA	2 años de experiencia.

HABILIDADES	Habilidades de comunicación, servicio al cliente, trabajo en equipo y relaciones interpersonales,
RELACIONES	Se relaciona con todas aquellas personas internas y externas que tienen que ver con el funcionamiento del negocio.

Fuente: Construido como parte del proceso de investigación.

Chef: Responsable del funcionamiento de la cocina, de la calidad de los alimentos y del cumplimiento de los requerimientos nutricionales, en conformidad con lo revisado en conjunto con el Nutricionista.

Tabla 16. Perfil del Cargo: Chef

PERFIL DEL CARGO – CHEF	
DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el Menú a ofrecer en conjunto con el nutricionista teniendo en cuenta los requerimientos nutricionales y el costo de los alimentos. • Supervisar la calidad de los alimentos que llegan a la cocina así como verificarlas cantidades y calidad requerida. • Responsable de la administración de la cocina y su personal. Garantizar la calidad de la alimentación que se prepara, el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad y la supervisión del auxiliar de cocina. • Revisión y análisis de las quejas y o sugerencias de los clientes para incorporar mejoras al menú y procesos. • Establecer mecanismos que optimicen los desplazamientos y tiempos de preparación de los platos, estandarizando y optimizando procedimientos y tareas que permitan una mejor ejecución en la cocina. 	
REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Bachiller con título en cocina o gastronomía.
EXPERIENCIA	Experiencia de 2-3 años en el sector gastronómico y en manipulación de alimentos Conocimiento en normas de calidad y alimentos.
HABILIDADES	Planeación y coordinación de actividades propias de la cocina. Uso efectivo de los recursos

	Habilidades de comunicación , trabajo en equipo, buena actitud
RELACIONES	Administrador, nutricionista, ayudantes de cocina, proveedores

Fuente: Construido como parte del proceso de investigación.

Auxiliar de cocina: Apoya todas las actividades de la cocina con el fin de contribuir con la eficiente preparación de los alimentos y cumplir con la producción asignada a la cocina.

Tabla 17. Perfil del Cargo: Auxiliar de cocina

PERFIL DEL CARGO – Auxiliar de Cocina	
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer muy bien las recetas establecidas por el chef y la nutricionista, las cantidades de ingredientes a utilizar y la manera como se preparan todos los platos. • Verificar que todos los platos que salgan a distribución tengan la presentación establecida. Cumplir con la ejecución de los procesos estandarizados existentes en el proceso de producción. • Inspeccionar y supervisar el almacenamiento adecuado de cada tipo de alimento. Mantener organizado y aseado el lugar de trabajo.
REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Bachiller académico con algún tipo de estudios en cocina o gastronomía ya sea en nivel técnico o profesional. Capacitación en manejo de alimentos.
EXPERIENCIA	6 meses en manipulación de alimentos.
HABILIDADES	Habilidades de escucha, interés en aprender, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, Planeación y organización.
RELACIONES	Gerente, chef, proveedores

Fuente: Construido como parte del proceso de investigación.

Nutricionista: responsable por la definición del Menú en conjunto con el chef cumpliendo con el régimen alimenticio requerido por nuestros clientes.

Tabla 18. Perfil del Cargo: Nutricionista

PERFIL DEL CARGO – Nutricionista	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar las tablas nutricionales de cada plato y acordar con el chef las nuevas alternativas sugeridas para el menú. • Responsable por buscar y suministrar los contenidos (diabetes y nutrición) al tercero que actualiza la página en internet constantemente. • Trabajar con el Tercero responsable de la red para resolver las inquietudes y dudas de la comunidad virtual. 	
REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Título de Nutricionista
EXPERIENCIA	2 años
HABILIDADES	Creativa, organizada, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, habilidad para investigar y planear.
RELACIONES	Gerente, chef, tercero que maneja la página web, clientes.

Fuente: Construido como parte del proceso de investigación.

Contador: responsable por el control y manejo contable de la empresa. Debe presentar informes mensuales al administrador del lugar que indiquen el estado contable del negocio y debe mantener al día la contabilidad y demás reportes que se deban hacer para el negocio y otras entidades. Su pago será por honorarios.

3.6 Constitución y Aspectos legales

Para la constitución de La Empresa se ha escogido la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) cuyas características se exponen a continuación (Distrital):

➤ **Beneficios de la nueva ley de Formalización:**

Para empresas que obtengan su matrícula mercantil, es decir, que se registren ante cualquier cámara de comercio del País cumpliendo con las condiciones que aquí se exponen: La Ley 1429 de 2010 o Ley de Formalización o Generación de Empleo establece, entre otros incentivos, que las nuevas pequeñas empresas no pagarán la Matrícula Mercantil el primer año y pagarán tarifas subsidiadas para sus renovaciones el segundo y tercer año. La Ley 1429 entró en vigencia desde el pasado 29 de diciembre de 2010 y fue reglamentada por el decreto 515 del 2011. Sólo pueden acogerse al beneficio de los artículos 5 y 7 de la 1429 de 2010, aquellas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen cinco mil SMLV.

➤ **Registro y matrícula mercantil:**

A las pequeñas empresas (aquellas cuyos activos no superen los 5.000 SMMLV y cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores) que inicien su actividad económica principal a partir de la entrada en vigencia de esta ley y de su reglamentación. Se entiende por inicio de actividad económica la fecha en la cual se realiza la inscripción de la sociedad o persona natural en el registro mercantil.

➤ **Los empresarios que se acojan a esta ley pagarán tarifas, así:**

- Cero por ciento (0%) del total de la tarifa establecida para la obtención de la matrícula mercantil en el primer año de actividad.

- Cincuenta por ciento (50%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil en el segundo año.
- Setenta y cinco por ciento (75%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil en el tercer año.
- Cien por ciento (100%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil del cuarto año en adelante.
- Impuesto de renta y parafiscales:

No pagarán contribuciones parafiscales –es decir, a las cajas de compensación, al Sena, al Bienestar Familiar, a la subcuenta de solidaridad en salud y al Fondo de Garantía de Pensión Mínima- por sus trabajadores durante los primeros dos años, y pagarán tarifas reducidas del tercer al quinto año. Este beneficio estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2014. No pagarán impuesto de renta durante los primeros dos años, y tendrán tarifa reducida del tercer al quinto año. Este beneficio tiene vigencia indefinida.

4. ESTUDIO FINANCIERO

Para el análisis financiero de la compañía se realizó una proyección de 5 años, donde se tienen en cuenta los siguientes datos para la elaboración del presupuesto y simulaciones:

Tabla 19. Datos Iniciales

DATOS INICIALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de meses	12	12	12	12	12
Número de semanas	48	48	48	48	48
Inflación	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%

Fuente: Presupuesto construido como parte de la investigación.

4.1 Presupuesto General

4.1.1 Presupuesto de Gastos de ventas

En la siguiente tabla se muestran los diversos gastos de ventas con su respectiva proyección a 5 años.

Tabla 20. Proyección Gastos de Ventas

PROYECCIÓN GASTOS VENTAS					
TIPO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS
Nomina	\$ 34.483.584	\$ 35.862.927	\$ 37.297.444	\$ 38.789.342	\$ 40.340.916
Servicios WEB	\$ 12.000.000	\$ 12.420.000	\$ 12.854.700	\$ 13.304.615	\$ 13.770.276
Boletin	\$ 3.600.000	\$ 3.726.000	\$ 3.856.410	\$ 3.991.384	\$ 4.131.083
MkTing	\$ 16.917.819	\$ 21.947.470	\$ 25.574.224	\$ 28.663.439	\$ 32.067.192
TOTAL ANUAL	\$ 67.001.403	\$ 73.956.397	\$ 79.582.779	\$ 84.748.780	\$ 90.309.467

Fuente: Presupuesto construido como parte de la investigación

Los gastos de venta contemplan lo siguiente:

Gastos de nómina ya que la empresa contara con un líder comercial, servicios Web que hacen referencia a la administración del portal, boletines informativos para afiliados y miembros de la ACD y finalmente gastos de Marketing y redes sociales que serán utilizadas como despliegue publicitario.

4.1.2 Presupuesto de Gastos administrativos

A continuación se puede ver la proyección a 5 años de los gastos administrativos.

Tabla 21. Proyección Gastos Administrativos

PROYECCIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS					
TIPO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS
Nomina	\$ 46.040.499	\$ 47.882.119	\$ 49.797.404	\$ 51.789.300	\$ 53.860.872
Honorarios	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 6.749.184	\$ 7.019.151
Arriendo	\$ 6.000.000	\$ 6.210.000	\$ 6.427.350	\$ 6.652.307	\$ 6.885.138
Papeleria	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470	\$ 1.330.461	\$ 1.377.028
Aseo	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470	\$ 1.330.461	\$ 1.377.028
Servicios	\$ 2.604.125	\$ 2.695.269	\$ 2.789.604	\$ 2.887.240	\$ 2.988.293
TOTAL ANUAL	\$ 63.044.624	\$ 65.511.388	\$ 68.074.897	\$ 70.738.954	\$ 73.507.510

Fuente: Presupuesto construido como parte de la investigación.

Los gastos administrativos se encuentran estructurados de la siguiente manera:

Gastos de nómina están compuestos por el administrador y la persona de aseo, el arrendamiento hace referencia a la oficina que ocupara el administrador, la cual está ubicada en el mismo predio de la cocina industrial y otros gastos menores como papelería, aseo y servicios de la misma.

4.1.3 Presupuesto de inversión

En la siguiente tabla se especifican las inversiones iniciales de la empresa para su operación.

Tabla 22. Capital Pagado e Inversiones

Capital pagado por los socios	Valor
Socio 1	\$ 15.000.000
Socio 2	\$ 15.000.000
Total	\$ 30.000.000

INVERSIONES	Valor
SERVICIOS WEB	\$ 1.000.000
UNIFORMES	\$ 630.000
DISEÑO IMAGEN CORPORATIVA	\$ 500.000
ARREGLOS VARIOS PLANTA PRODUCCION	\$ 1.000.000
FUMIGACION	\$ 200.000
GASTOS CONSTITUCION	\$ 1.211.000
TOTAL	\$ 4.541.000

Fuente: Presupuesto construido como parte de la investigación.

La inversión inicial será cubierta con recursos propios de los socios. La compañía estará compuesta por 30.000 acciones con un valor nominal de \$1.000 pesos cada una y cuya participación es del 50% para cada socio, es decir un aporte de \$15.000MM cada uno.

4.1.4 Presupuesto de Costos de producción

En la siguiente tabla se observan los costos de producción con su respectiva proyección a 5 años.

Tabla 23. Proyección Costos de Producción

PROYECCIÓN COSTOS PRODUCCIÓN					
TIPO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS
Nomina	\$ 51.075.063	\$ 53.118.066	\$ 55.242.788	\$ 57.452.500	\$ 60.845.554
Materia prima	\$ 69.632.925	\$ 90.534.401	\$ 106.113.455	\$ 118.095.430	\$ 131.487.704
Empaque	\$ 11.822.570	\$ 15.263.671	\$ 17.700.438	\$ 19.743.168	\$ 21.981.458
Transporte	\$ 32.243.372	\$ 41.036.952	\$ 45.979.026	\$ 49.550.980	\$ 53.302.988
Arrendamientos	\$ 24.000.000	\$ 24.840.000	\$ 25.709.400	\$ 26.609.229	\$ 27.540.552
Servicios	\$ 12.392.564	\$ 12.826.304	\$ 13.275.225	\$ 13.739.858	\$ 14.220.753
TOTAL ANUAL	\$ 201.166.495	\$ 237.619.394	\$ 264.020.331	\$ 285.191.165	\$ 309.379.008

Fuente: Presupuesto construido como parte de la investigación.

Los costos se componen de la siguiente manera:

La nómina formada por el chef, el auxiliar de cocina y la nutricionista, materia prima para la elaboración de los platos, materiales de empaque (recipientes y cubiertos), transporte operado por un tercero (servivuelas), el arrendamiento de la cocina industrial con todo el menaje y los servicios de la misma.

4.1.5 Presupuesto de Ingresos Operacionales

A continuación, se observan los ingresos presupuestados.

Tabla 24. Proyección Ingresos

INGRESOS ANUALES				
Año	Precio Plato sin Impto consumo	Plato x Mes	Valor mensual	Valor Anual
1	15.741	1.791	28.196.365	338.356.375
2	16.370	2.234	36.579.116	438.949.396
3	17.025	2.504	42.623.707	511.484.482
4	17.706	2.698	47.772.398	573.268.773
5	18.414	2.902	53.445.320	641.343.844

Fuente: Presupuesto construido como parte de la investigación.

A continuación se muestra el presupuesto general y la proyección de gastos, costos e ingresos del proyecto con su respectivo porcentaje de participación y crecimiento anual.

Tabla 25. Presupuesto General

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	\$ 338.356.375	\$ 438.949.396	\$ 511.484.482	\$ 573.268.773	\$ 641.343.844
% CRECIMIENTO		30%	17%	12%	12%

% COSTOS DE PRODUCCIÓN	59%	54%	52%	50%	48%
% CRECIMIENTO		18%	11%	8%	8%
COSTOS	\$ 201.166.495	\$ 237.619.394	\$ 264.020.331	\$ 285.191.165	\$ 309.379.008
GASTOS DE PERSONAL MOD	\$ 51.075.063	\$ 53.118.066	\$ 55.242.788	\$ 57.452.500	\$ 60.845.554
MATERIA PRIMA	\$ 69.632.925	\$ 90.534.401	\$ 106.113.455	\$ 118.095.430	\$ 131.487.704
EMPAQUE	\$ 11.822.570	\$ 15.263.671	\$ 17.700.438	\$ 19.743.168	\$ 21.981.458
TRANSPORTE	\$ 32.243.372	\$ 41.036.952	\$ 45.979.026	\$ 49.550.980	\$ 53.302.988
ARRENDAMIENTOS	\$ 24.000.000	\$ 24.840.000	\$ 25.709.400	\$ 26.609.229	\$ 27.540.552
SERVICIOS	\$ 12.392.564	\$ 12.826.304	\$ 13.275.225	\$ 13.739.858	\$ 14.220.753

% GASTOS ADMINISTRACIÓN	19%	15%	13%	12%	11%
% CRECIMIENTO		4%	4%	4%	4%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 63.044.624	\$ 65.511.388	\$ 68.074.897	\$ 70.738.954	\$ 73.507.510
GASTOS DE PERSONAL	\$ 46.040.499	\$ 47.882.119	\$ 49.797.404	\$ 51.789.300	\$ 53.860.872
HONORARIOS	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 6.749.184	\$ 7.019.151
ARRENDAMIENTOS	\$ 6.000.000	\$ 6.210.000	\$ 6.427.350	\$ 6.652.307	\$ 6.885.138
SERVICIOS	\$ 2.604.125	\$ 2.695.269	\$ 2.789.604	\$ 2.887.240	\$ 2.988.293
UTILES Y PAPELERIA	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470	\$ 1.330.461	\$ 1.377.028
ASEO	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470	\$ 1.330.461	\$ 1.377.028
DIVERSOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

% GASTOS DE VENTAS	20%	17%	16%	15%	14%
% CRECIMIENTO		10%	8%	6%	7%
OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 67.001.403	\$ 73.956.397	\$ 79.582.779	\$ 84.748.780	\$ 90.309.467
GASTOS DE PERSONAL	\$ 34.483.584	\$ 35.862.927	\$ 37.297.444	\$ 38.789.342	\$ 40.340.916
SERVICIOS WEB	\$ 12.000.000	\$ 12.420.000	\$ 12.854.700	\$ 13.304.615	\$ 13.770.276
BOLETIN	\$ 3.600.000	\$ 3.726.000	\$ 3.856.410	\$ 3.991.384	\$ 4.131.083
INVERSION EN MARKETING	\$ 16.917.819	\$ 21.947.470	\$ 25.574.224	\$ 28.663.439	\$ 32.067.192

Fuente: Presupuesto construido como parte de la investigación.

Puede observarse como los costos de producción, mano de obra, materias primas, empaque, transporte, arrendamiento de la cocina industrial y servicios públicos pesan en promedio un 53% del total de los ingresos. En éste punto se debe ser muy cuidadoso con el seguimiento a la optimización de los recursos dentro del proceso de fabricación y distribución en particular.

El modelo de negocio contempla un reaprovisionamiento Make to order de las materias primas, el pago se efectuará de contado. Los inventarios tenderán a cero (para dar cumplimiento a la promesa de valor en cuanto a frescura).

En principio se empleará un chef y un auxiliar de cocina, como nómina directa en el proceso productivo. Dada la tendencia de ventas proyectadas, se presupuesta la incorporación de un segundo auxiliar para el quinto año de operación (en función del grado de ocupación de los cargos).

En cuando al rubro de transporte, este será completamente tercerizado, con la empresa Servivueltas. En función del nivel de ventas proyectado, el acuerdo es de \$1.500 COP por entrega realizada.

El arrendamiento de la zona de producción por incluye completo menaje de la cocina industrial. Dado lo anterior, no se contemplan costos de depreciación ni mantenimiento de activos fijos.

A continuación se observan los indicadores de Costos Unitarios Fijos y Variables:

Tabla 26. Costos Unitarios Fijos y Variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta Unitario (PVU) Sin	\$ 15.741	\$ 16.370	\$ 17.025	\$ 17.706	\$ 18.414
Total Costos Variables	\$ 113.698.867	\$ 146.835.024	\$ 169.792.918	\$ 187.389.578	\$ 206.772.150
Demanda Anual (Platos)	21.496	26.814	30.043	32.377	34.828
Costos Variables Unitarios (CVU)	\$ 5.289	\$ 5.476	\$ 5.652	\$ 5.788	\$ 5.937
Margen de Contribución	\$ 10.451	\$ 10.894	\$ 11.373	\$ 11.918	\$ 12.478
% Margen de Contribución	66%	67%	67%	67%	68%
Total Costos Fijos	\$ 217.513.654	\$ 230.252.155	\$ 241.885.089	\$ 253.289.320	\$ 266.423.835
Total Costos Fijos Unitarios	\$ 10.119	\$ 8.587	\$ 8.051	\$ 7.823	\$ 7.650

Fuente: Construido como parte de la investigación.

4.2 Análisis de punto de equilibrio y Rentabilidad

Respecto al punto de equilibrio:

En búsqueda se determinar si la nueva compañía generara utilidad o no y en qué nivel de actividad comienza, es necesario utilizar el análisis de punto de equilibrio o “*Break even Point*”.

Tabla 27. Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de Equilibrio (Valor Ventas)	\$ 327.597.027	\$ 345.991.345	\$ 362.082.306	\$ 376.290.973	\$ 393.190.097
Punto de Equilibrio (# Almuerzos a	20.812	21.135	21.267	21.252	21.352
Ventas Netas	\$ 338.356.375	\$ 438.949.396	\$ 511.484.482	\$ 573.268.773	\$ 641.343.844
# Almuerzos año proyectado	21.496	26.814	30.043	32.377	34.828

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Se observa que la compañía para el primer año supera el punto de equilibrio por 684 unidades. Sin embargo, a partir del segundo año supera en un 27% el objetivo vendiendo 5.678 unidades adicionales. Finalmente se observa que para los años siguientes superará en gran medida las expectativas planteadas.

Respecto a la rentabilidad:

Como Resultado de los análisis de los ingresos y costos fijos y variables se ha podido llegar a un análisis de la rentabilidad y margen de contribución aportado por la operación proyectada de la compañía.

Tabla 28. Ratios de cuenta de resultados

Ratios de Cuenta de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de Ventas		30%	17%	12%	12%
Margen de Utilidad Operacional (%)	5%	15%	20%	23%	27%
EBITDA/Ventas	5%	15%	20%	23%	27%
ROS	4%	12%	14%	13%	10%
ROE	33%	63%	52%	38%	25%
ROA	26%	41%	30%	19%	11%

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Se observa que las rentabilidades de la compañía año a año fluctúan en promedio de 18%, el beneficio neto sobre las ventas alcanza niveles del 15% para el segundo año y mantiene una tendencia creciente para los siguientes años analizados. Finalmente, el beneficio neto sobre equity y el beneficio neto sobre activos netos fluctúan en igual proporción ya que no se tienen activos fijos presupuestados.

Se observa un crecimiento constante de margen EBITDA año a año, lo que se traduce en un aumento del Market Share, logrando una mayor penetración en el mercado, siendo este el objetivo de la compañía.

Este hecho es un evento positivo ya que la estrategia de penetración y fidelización para los consumidores ha permitido la generación de rentabilidad en el mediano y largo plazo.

4.3 Estados Financieros y Flujo proyectado

4.3.1 Simulación Escenario Esperado

Escenario Esperado con un cumplimiento del 100% de las ventas presupuestadas:

Tabla 29. Balance General (escenario esperado)

BALANCE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja		\$ 17.231.782	\$ 72.687.120	\$ 111.064.373	\$ 144.298.089	\$ 180.324.402
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bancos	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 47.231.782	\$ 119.918.902	\$ 230.983.275	\$ 375.281.364
CxC Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ 10.728.482	\$ 13.910.623	\$ 16.260.257	\$ 18.101.602	\$ 20.150.677
Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 30.000.000	\$ 57.960.264	\$ 133.829.525	\$ 247.243.533	\$ 393.382.967	\$ 575.756.444
Oblig. Fin	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Laborales	\$ -	\$ 10.087.929	\$ 20.912.831	\$ 32.170.730	\$ 43.878.945	\$ 56.055.488
Imp x pagar	\$ -	\$ 3.009.306	\$ 13.689.854	\$ 42.066.755	\$ 101.047.544	\$ 209.062.162
Pas. De LP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 13.590.952	\$ 32.035.755	\$ 50.898.362	\$ 66.443.941
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ 13.097.234	\$ 48.193.637	\$ 106.273.239	\$ 195.824.851	\$ 331.561.591
Capital	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Utilidad Ejercicio		\$ 13.075.796	\$ 34.268.422	\$ 45.118.796	\$ 43.144.700	\$ 29.617.044
Utilidades Retenidas			\$ 13.075.796	\$ 47.344.218	\$ 92.463.013	\$ 135.607.714
Reservas		\$ 1.787.234	\$ 8.291.669	\$ 18.507.280	\$ 31.950.402	\$ 48.970.096
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000	\$ 44.863.030	\$ 85.635.887	\$ 140.970.294	\$ 197.558.116	\$ 244.194.853
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 30.000.000	\$ 57.960.264	\$ 133.829.525	\$ 247.243.533	\$ 393.382.967	\$ 575.756.444

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Los activos totales de la compañía están compuestos principalmente por caja y bancos que son los recursos que apalancan la operación ya que el modelo de negocio contempla solo ventas de contado, se cuenta también con un stock de inventario sin embargo la materia prima se abastece y se consume rápidamente en la elaboración de los productos (Modelo

Make to Order). Nos e contemplan activos fijos, debido a que el canon de arrendamiento incluye los equipos que están dentro de las instalaciones (cocina y oficina).

Los pasivos que se contemplan corresponden a obligaciones laborales que quedan pendientes por pagar e impuestos por pagar. No se presupuestan más pasivos, ya que la inversión inicial será aportada por los socios, no se requiere financiación por medio de entidades bancarias y tampoco se apalanca con proveedores ya que la materia prima que se es cancelada de contado.

El Patrimonio de la Compañía para el primer año es de \$44.863MM, constituido por el capital pagado de \$30.000MM y una utilidad del periodo de \$13.075MM. De acuerdo con la proyección financiera, en los próximos cinco años la compañía alcanza niveles patrimoniales más altos.

Tabla 30. Estado de Resultados (escenario esperado)

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 338.356.375	\$ 438.949.396	\$ 511.484.482	\$ 573.268.773	\$ 641.343.844
Costos de Producción	\$ 190.438.013	\$ 234.437.253	\$ 261.670.697	\$ 283.349.820	\$ 307.329.933
UTILIDAD BRUTA	\$ 147.918.362	\$ 204.512.144	\$ 249.813.785	\$ 289.918.953	\$ 334.013.910
Margen Bruto	44%	47%	49%	51%	52%
Gastos Admon	\$ 63.044.624	\$ 65.511.388	\$ 68.074.897	\$ 70.738.954	\$ 73.507.510
Gastos Ventas	\$ 67.001.403	\$ 73.956.397	\$ 79.582.779	\$ 84.748.780	\$ 90.309.467
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 17.872.335	\$ 65.044.358	\$ 102.156.109	\$ 134.431.219	\$ 170.196.934
Margen Operacional	5%	15%	20%	23%	27%
Impuestos	\$ 3.009.306	\$ 10.680.548	\$ 28.376.901	\$ 58.980.789	\$ 108.014.617
UTILIDAD NETA	\$ 14.863.030	\$ 54.363.810	\$ 73.779.209	\$ 75.450.430	\$ 62.182.316
Margen neto	4%	12%	14%	13%	10%
Dividendos		\$ 13.590.952	\$ 18.444.802	\$ 18.862.607	\$ 15.545.579
Reservas	\$ 1.787.234	\$ 6.504.436	\$ 10.215.611	\$ 13.443.122	\$ 17.019.693
UTILIDAD FINAL	\$ 13.075.796	\$ 34.268.422	\$ 45.118.796	\$ 43.144.700	\$ 29.617.044

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Se presentan proyecciones para cinco años de operación en las cuales se evidencia un crecimiento para el segundo año del 30% de las ventas, tercer año un 17% y para el 4 y 5

año se estabiliza en un 12%; estos ingresos provienen de la venta directa de paquetes alimenticios para diabéticos tipo II. El promedio de compras es de 1 paquete de 10 almuerzos por persona al mes; cuyo valor final es de \$17.000 por almuerzo incluido impuesto al consumo.

Los costos de producción representan en promedio un 53% del valor de ventas, con una variación promedio año a año del 11%, dentro de los costos presupuestados los más representativos son los costos de materia prima con una participación del 40% sobre las ventas, transporte con un 17%, empaque con una participación del 7%, gastos de personal operativo con un 21%, arrendamiento de la cocina industrial con un 10% y servicios con el 5%.

En cuanto a los gastos de ventas representan en promedio un 16% del valor de ventas, con una variación promedio año a año del 8%, la compañía presupuesta gastos de personal que obedecen al líder comercial con una participación del 47%, seguido de inversiones en Marketing que representa el 32% y se encuentran en función de las ventas y otros menores como servicios web con el 16% y boletines con 5%.

Los gastos de administración representan en promedio un 14% del valor de ventas, con una variación promedio año a año del 4%, la compañía presupuesta principalmente el rubro de nómina que representa en promedio un 73% sobre el total ; donde se incluyen los sueldos y las prestaciones del personal administrativo; seguido de los honorarios del contador que representan el 10%, el arrendamiento de la oficina administrativa con el 9% de participación y servicios de la parte administrativa con el 4%, entre otros menores.

Después de cubrir sus costos y gastos, la compañía arroja una utilidad operacional de \$17.872MM con un margen del 5% para el primer año y alcanza en el 5 año de operación utilidades de hasta \$170.196MM. Finalmente, después de descontar los impuestos; la compañía arroja una utilidad neta de \$14.863MM con un margen del 4% para el primer año

y alcanza en el 5 año de operación utilidades netas de \$62.182MM con un margen creciente.

En cuanto al flujo de efectivo, “(FT) trata de determinar el estado de liquidez del proyecto o sea la cantidad de dinero en efectivo que se espera tener en un momento dado en el futuro.

Es un instrumento útil para determinar y controlar la liquidez de la empresa o del proyecto y es utilizado para el control y seguimiento”. (Pinzón & Fandiño)

Tabla 31. Flujo de Efectivo (escenario esperado)

FLUJO DE EFECTIVO	Año 1 / Año 2	Año 2 / Año 3	Año 3 / Año 4	Año 4 / Año 5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 21.192.625	\$ 10.850.374	\$ (1.974.095)	\$ (13.527.656)
PROVISIONES	\$ 6.504.436	\$ 10.215.611	\$ 13.443.122	\$ 17.019.693
EFFECTIVO GDO EN OPERACIÓN	\$ 27.697.061	\$ 21.065.985	\$ 11.469.027	\$ 3.492.037
AUMENTO IMPUESTOS	\$ 10.680.548	\$ 28.376.901	\$ 58.980.789	\$ 108.014.617
AUMENTO PASIVOS LABORALES	\$ 10.824.903	\$ 11.257.899	\$ 11.708.215	\$ 12.176.543
AUMENTO OTROS PASIVOS	\$ 13.590.952	\$ 18.444.802	\$ 18.862.607	\$ 15.545.579
AUMENTO INVENTARIOS	\$ (3.182.141)	\$ (2.349.635)	\$ (1.841.345)	\$ (2.049.075)
FLUJO EFECTIVO NETO EN ACT OPERAC	\$ 59.611.324	\$ 76.795.952	\$ 99.179.293	\$ 137.179.702
AUMENTO SUPERAVIT CAPITAL	\$ 13.075.796	\$ 34.268.422	\$ 45.118.796	\$ 43.144.700
FLUJO EFECT NETO EN ACT FINANCIAC	\$ 13.075.796	\$ 34.268.422	\$ 45.118.796	\$ 43.144.700
AUMENTO/DISMINUC DEL EFECTIVO	\$ 72.687.120	\$ 111.064.373	\$ 144.298.089	\$ 180.324.402
EFECTIVO AÑO ANTERIOR	\$ 47.231.782	\$ 119.918.902	\$ 230.983.275	\$ 375.281.364
EFECTIVO PRESENTE AÑO	\$ 119.918.902	\$ 230.983.275	\$ 375.281.364	\$ 555.605.766
PRUEBA	\$ 119.918.902	\$ 230.983.275	\$ 375.281.364	\$ 555.605.766

Fuente: Construido como parte de la investigación.

El flujo de caja libre, “(FCL) incluye los ingresos y egresos generados o producidos por el proyecto cuando ocurren, es muy importante porque sirve para hacer los cálculos de VPN y para calcular la TIR”. (Pinzón & Fandiño)

Tabla 32. Flujo de Caja Libre (escenario esperado)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL FLUJO
INGRESOS OPERACIONALES	-	438.949.396	511.484.482	573.268.773	641.343.844	2.503.402.870
A Ingresos por venta de almuerzos		438.949.396	511.484.482	573.268.773	641.343.844	2.503.402.870
EGRESOS DE OPERACIÓN	-	373.905.038	409.328.373	438.837.554	471.146.910	2.013.701.914
A Gastos de Admon		65.511.388	68.074.897	70.738.954	73.507.510	340.877.373
B Gastos de Ventas		73.956.397	79.582.779	84.748.780	90.309.467	395.598.825
C Costos de Producción		234.437.253	261.670.697	283.349.820	307.329.933	1.277.225.716
EBITDA	-	65.044.358	102.156.109	134.431.219	170.196.934	489.700.956
Impuestos		10.680.548	28.376.901	58.980.789	108.014.617	209.062.162
FLUJO DE CAJA OP. DESPUÉS DE CAPEX	-	54.363.810	73.779.209	75.450.430	62.182.316	280.638.794
FLUJO DE CAJA PATRIMONIAL						
Aportes de socios	30.000.000					
Pago de dividendos		13.590.952	18.444.802	18.862.607	15.545.579	66.443.941
FLUJO DE CAJA PATRIMONIAL	30.000.000	13.590.952	18.444.802	18.862.607	15.545.579	66.443.941
FLUJO DE CAJA FINANC. Y PATRIM.	30.000.000	13.590.952	18.444.802	18.862.607	15.545.579	66.443.941
SALDO INICIAL EN CAJA	-	44.863.030	112.817.792	205.041.803	299.354.840	30.000.000
SALDO DE CAJA	30.000.000	67.954.762	92.224.011	94.313.037	77.727.895	377.082.735
SALDO DE CAJA ACUMULADO	30.000.000	112.817.792	205.041.803	299.354.840	377.082.735	-
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL DESPUÉS DE CA	-	54.363.810	73.779.209	75.450.430	62.182.316	280.638.794
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	-	-	-	-	-
COBERTURA DEL SERVICIO DE LA DEUDA	-	-	-	-	-	-

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Como se observa en el FCL, las necesidades operativas son cubiertas desde el primer año con la generación interna, la empresa arroja un flujo de caja libre operacional positivo a partir del primer año de operación y repartirá dividendos del 25% de su utilidad neta a los accionistas desde el segundo año con una tasa interna de retorno del 26% para el accionista.

Tabla 33. Flujo de dividendos (escenario esperado)

Costo de oportunidad	15%				
Flujo de caja Accionista (FCA)	Año 0	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- APORTES DE CAPITAL	\$ 30.000.000				
-INVERSION INICIAL					
+DIVIDENDOS PAGADOS		\$ 13.590.952	\$ 18.444.802	\$ 18.862.607	\$ 15.545.579
= FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (30.000.000)	\$ 13.590.952	\$ 18.444.802	\$ 18.862.607	\$ 15.545.579

TIR INVERSIONISTA	26%
VP Neto del Accionista	\$ 9.494.023

Fuente: Construido como parte de la investigación.

“El flujo de dividendos Permite medir el costo del dinero de los accionistas, así mismo este flujo de caja permite evaluar la bondad del proyecto de inversión desde el punto de vista del accionista”. (Pinzón & Fandiño)

La siguiente tabla muestra las Necesidades Operativas de Fondo así como el Fondo de Maniobra:

Tabla 34. Necesidades o Excedentes

	Año 1	Año 3	Año 4	Año 5
NOF	26.707.003	34.110.698	36.569.796	39.262.242
FM	30.000.000	85.635.887	140.970.294	197.558.116
Caja Excedente	3.292.997	51.525.189	104.400.497	158.295.873
	11%	172%	348%	528%

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Como puede observarse, se cuenta con un buen nivel de Caja excedente para solventar los requerimientos operativos de la Empresa. En una etapa posterior será conveniente evaluar la inversión de dichos excedentes.

4.4 Evaluación de otros Escenarios Financieros

4.4.1 Simulación Escenario Pesimista

Escenario Pesimista con un cumplimiento del 80% de las ventas presupuestadas:

Tabla 35. Balance General (escenario pesimista)

BALANCE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja		\$ 12.458.083	\$ 55.208.177	\$ 84.407.319	\$ 113.550.180	\$ 145.279.720
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bancos	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 42.458.083	\$ 97.666.260	\$ 182.073.578	\$ 295.623.758
CxC Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ 10.495.406	\$ 13.023.833	\$ 14.849.019	\$ 16.545.327	\$ 18.401.123
Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 30.000.000	\$ 52.953.488	\$ 110.690.093	\$ 196.922.597	\$ 312.169.086	\$ 459.304.602
Oblig. Fin	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Laborales	\$ -	\$ 10.087.929	\$ 20.912.831	\$ 32.170.730	\$ 43.878.945	\$ 56.055.488
Imp x pagar	\$ -	\$ 2.527.134	\$ 10.976.405	\$ 32.796.849	\$ 78.529.505	\$ 163.462.533
Pas. De LP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 9.615.608	\$ 22.904.148	\$ 37.355.552	\$ 49.862.039
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ 12.615.063	\$ 41.504.844	\$ 87.871.727	\$ 159.764.003	\$ 269.380.060
Capital	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Utilidad Ejercicio		\$ 9.051.870	\$ 24.155.653	\$ 32.368.160	\$ 33.000.386	\$ 24.023.562
Utilidades Retenidas			\$ 9.051.870	\$ 33.207.523	\$ 65.575.683	\$ 98.576.069
Reservas		\$ 1.286.556	\$ 5.977.726	\$ 13.475.187	\$ 23.829.014	\$ 37.324.911
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000	\$ 40.338.426	\$ 69.185.249	\$ 109.050.870	\$ 152.405.083	\$ 189.924.542
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 30.000.000	\$ 52.953.488	\$ 110.690.093	\$ 196.922.597	\$ 312.169.086	\$ 459.304.602

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Tabla 36. Estado de Resultados (escenario pesimista)

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 330.732.823	\$ 410.648.058	\$ 468.006.432	\$ 523.955.202	\$ 585.519.543
Costos de Producción	\$ 188.202.414	\$ 225.683.637	\$ 247.548.053	\$ 267.394.873	\$ 289.534.809
UTILIDAD BRUTA	\$ 142.530.409	\$ 184.964.420	\$ 220.458.379	\$ 256.560.329	\$ 295.984.734
Margen Bruto	43%	45%	47%	49%	51%
Gastos Admon	\$ 63.044.624	\$ 65.511.388	\$ 68.074.897	\$ 70.738.954	\$ 73.507.510
Gastos Ventas	\$ 66.620.225	\$ 72.541.330	\$ 77.408.876	\$ 82.283.101	\$ 87.518.252
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 12.865.560	\$ 46.911.702	\$ 74.974.606	\$ 103.538.274	\$ 134.958.973
Margen Operacional	4%	11%	16%	20%	23%
Impuestos	\$ 2.527.134	\$ 8.449.270	\$ 21.820.444	\$ 45.732.656	\$ 84.933.027
UTILIDAD NETA	\$ 10.338.426	\$ 38.462.431	\$ 53.154.161	\$ 57.805.617	\$ 50.025.945
Margen neto	3%	9%	11%	11%	9%
Dividendos		\$ 9.615.608	\$ 13.288.540	\$ 14.451.404	\$ 12.506.486
Reservas	\$ 1.286.556	\$ 4.691.170	\$ 7.497.461	\$ 10.353.827	\$ 13.495.897
UTILIDAD FINAL	\$ 9.051.870	\$ 24.155.653	\$ 32.368.160	\$ 33.000.386	\$ 24.023.562

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Tabla 37. Flujo de Efectivo (escenario pesimista)

FLUJO DE EFECTIVO	Año 1 / Año 2	Año 2 / Año 3	Año 3 / Año 4	Año 4 / Año 5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 15.103.784	\$ 8.212.507	\$ 632.225	\$ (8.976.824)
PROVISIONES	\$ 4.691.170	\$ 7.497.461	\$ 10.353.827	\$ 13.495.897
EFFECTIVO GDO EN OPERACIÓN	\$ 19.794.954	\$ 15.709.967	\$ 10.986.053	\$ 4.519.073
AUMENTO IMPUESTOS	\$ 8.449.270	\$ 21.820.444	\$ 45.732.656	\$ 84.933.027
AUMENTO PASIVOS LABORALES	\$ 10.824.903	\$ 11.257.899	\$ 11.708.215	\$ 12.176.543
AUMENTO OTROS PASIVOS	\$ 9.615.608	\$ 13.288.540	\$ 14.451.404	\$ 12.506.486
AUMENTO INVENTARIOS	\$ (2.528.428)	\$ (1.825.186)	\$ (1.696.308)	\$ (1.855.796)
FLUJO EFECTIVO NETO EN ACT OPERAC	\$ 46.156.307	\$ 60.251.665	\$ 81.182.020	\$ 112.279.334
AUMENTO SUPERAVIT CAPITAL	\$ 9.051.870	\$ 24.155.653	\$ 32.368.160	\$ 33.000.386
FLUJO EFECT NETO EN ACT FINANCIAC	\$ 9.051.870	\$ 24.155.653	\$ 32.368.160	\$ 33.000.386
AUMENTO/DISMINUC DEL EFECTIVO	\$ 55.208.177	\$ 84.407.319	\$ 113.550.180	\$ 145.279.720
EFECTIVO AÑO ANTERIOR	\$ 42.458.083	\$ 97.666.260	\$ 182.073.578	\$ 295.623.758
EFECTIVO PRESENTE AÑO	\$ 97.666.260	\$ 182.073.578	\$ 295.623.758	\$ 440.903.478
PRUEBA	\$ 97.666.260	\$ 182.073.578	\$ 295.623.758	\$ 440.903.478

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Tabla 38. Flujo de Caja Libre (escenario pesimista)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL FLUJO
INGRESOS OPERACIONALES	-	410.648.058	468.006.432	523.955.202	585.519.543	2.318.862.058
A Ingresos por venta de almuerzos		410.648.058	468.006.432	523.955.202	585.519.543	2.318.862.058
EGRESOS DE OPERACIÓN	-	363.736.356	393.031.827	420.416.928	450.560.571	1.945.612.944
A Gastos de Admon		65.511.388	68.074.897	70.738.954	73.507.510	340.877.373
B Gastos de Ventas		72.541.330	77.408.876	82.283.101	87.518.252	386.371.785
C Costos de Producción		225.683.637	247.548.053	267.394.873	289.534.809	1.218.363.786
EBITDA	-	46.911.702	74.974.606	103.538.274	134.958.973	373.249.114
Impuestos		8.449.270	21.820.444	45.732.656	84.933.027	163.462.533
FLUJO DE CAJA OP. DESPUÉS DE CAPEX	-	38.462.431	53.154.161	57.805.617	50.025.945	209.786.581
FLUJO DE CAJA PATRIMONIAL						
Aportes de socios	30.000.000					
Pago de dividendos		9.615.608	13.288.540	14.451.404	12.506.486	49.862.039
FLUJO DE CAJA PATRIMONIAL	30.000.000	9.615.608	13.288.540	14.451.404	12.506.486	49.862.039
FLUJO DE CAJA FINANC. Y PATRIM.	30.000.000	9.615.608	13.288.540	14.451.404	12.506.486	49.862.039
SALDO INICIAL EN CAJA	-	40.338.426	88.416.465	154.859.166	227.116.188	30.000.000
SALDO DE CAJA	30.000.000	48.078.039	66.442.701	72.257.022	62.532.432	289.648.620
SALDO DE CAJA ACUMULADO	30.000.000	88.416.465	154.859.166	227.116.188	289.648.620	-
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL DESPUÉS DE CA	-	38.462.431	53.154.161	57.805.617	50.025.945	209.786.581
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	-	-	-	-	-
COBERTURA DEL SERVICIO DE LA DEUDA	-	-	-	-	-	-

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Se observa como en condiciones pesimistas la empresa generaría un menor flujo de caja a partir del primer año. Repartirá dividendos del 25% de su utilidad neta a los accionistas desde el segundo año con una tasa interna de retorno del 16% para el accionista.

Tabla 39. Flujo de dividendos (escenario pesimista)

Costo de oportunidad	15%				
Flujo de caja Accionista (FCA)	Año 0	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- APORTES DE CAPITAL	\$ 30.000.000				
-INVERSION INICIAL					
+DIVIDENDOS PAGADOS		\$ 9.615.608	\$ 13.288.540	\$ 14.451.404	\$ 12.506.486
= FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (30.000.000)	\$ 9.615.608	\$ 13.288.540	\$ 14.451.404	\$ 12.506.486

TIR INVERSIONISTA	16%
VP Neto del Accionista	\$ 425.029

Fuente: Construido como parte de la investigación.

4.4.2 Simulación Escenario Optimista

Escenario Optimista con un cumplimiento del 120% de las ventas presupuestadas:

Tabla 40. Balance General (escenario optimista)

BALANCE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja		\$ 22.113.750	\$ 91.346.375	\$ 140.498.390	\$ 177.747.011	\$ 218.551.762
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bancos	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 52.113.750	\$ 143.460.124	\$ 283.958.515	\$ 461.705.525
CxC Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ 10.966.959	\$ 14.857.666	\$ 17.739.341	\$ 19.804.984	\$ 22.068.242
Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 30.000.000	\$ 63.080.709	\$ 158.317.790	\$ 301.697.856	\$ 481.510.510	\$ 702.325.530
Oblig. Fin	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Laborales	\$ -	\$ 10.087.929	\$ 20.912.831	\$ 32.170.730	\$ 43.878.945	\$ 56.055.488
Imp x pagar	\$ -	\$ 3.502.574	\$ 16.544.588	\$ 52.048.693	\$ 125.450.532	\$ 258.613.652
Pas. De LP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 17.842.541	\$ 41.997.056	\$ 65.672.707	\$ 84.541.546
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ 13.590.503	\$ 55.299.960	\$ 126.216.480	\$ 235.002.183	\$ 399.210.686
Capital	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Utilidad Ejercicio		\$ 17.190.928	\$ 45.086.406	\$ 59.251.329	\$ 54.216.507	\$ 35.742.670
Utilidades Retenidas			\$ 17.190.928	\$ 62.277.334	\$ 121.528.663	\$ 175.745.170
Reservas		\$ 2.299.278	\$ 10.740.496	\$ 23.952.713	\$ 40.763.157	\$ 61.627.004
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000	\$ 49.490.206	\$ 103.017.830	\$ 175.481.376	\$ 246.508.327	\$ 303.114.844
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 30.000.000	\$ 63.080.709	\$ 158.317.790	\$ 301.697.856	\$ 481.510.510	\$ 702.325.530

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Tabla 41. Estado de Resultados (escenario optimista)

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 346.189.323	\$ 469.165.140	\$ 558.807.116	\$ 627.004.892	\$ 702.245.709
Costos de Producción	\$ 192.758.869	\$ 243.774.389	\$ 276.661.141	\$ 300.725.913	\$ 326.745.162
UTILIDAD BRUTA	\$ 153.430.454	\$ 225.390.751	\$ 282.145.975	\$ 326.278.979	\$ 375.500.546
Margen Bruto	44%	48%	50%	52%	53%
Gastos Admon	\$ 63.044.624	\$ 65.511.388	\$ 68.074.897	\$ 70.738.954	\$ 73.507.510
Gastos Ventas	\$ 67.393.050	\$ 75.467.184	\$ 81.948.910	\$ 87.435.586	\$ 93.354.560
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 22.992.780	\$ 84.412.178	\$ 132.122.167	\$ 168.104.439	\$ 208.638.477
Margen Operacional	7%	18%	24%	27%	30%
Impuestos	\$ 3.502.574	\$ 13.042.014	\$ 35.504.106	\$ 73.401.838	\$ 133.163.120
UTILIDAD NETA	\$ 19.490.206	\$ 71.370.165	\$ 96.618.061	\$ 94.702.601	\$ 75.475.356
Margen neto	6%	15%	17%	15%	11%
Dividendos		\$ 17.842.541	\$ 24.154.515	\$ 23.675.650	\$ 18.868.839
Reservas	\$ 2.299.278	\$ 8.441.218	\$ 13.212.217	\$ 16.810.444	\$ 20.863.848
UTILIDAD FINAL	\$ 17.190.928	\$ 45.086.406	\$ 59.251.329	\$ 54.216.507	\$ 35.742.670

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Tabla 42. Flujo de Efectivo (escenario optimista)

FLUJO DE EFECTIVO	Año 1 / Año 2	Año 2 / Año 3	Año 3 / Año 4	Año 4 / Año 5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 27.895.477	\$ 14.164.924	\$ (5.034.822)	\$ (18.473.837)
PROVISIONES	\$ 8.441.218	\$ 13.212.217	\$ 16.810.444	\$ 20.863.848
EFFECTIVO GDO EN OPERACIÓN	\$ 36.336.695	\$ 27.377.140	\$ 11.775.622	\$ 2.390.010
AUMENTO IMPUESTOS	\$ 13.042.014	\$ 35.504.106	\$ 73.401.838	\$ 133.163.120
AUMENTO PASIVOS LABORALES	\$ 10.824.903	\$ 11.257.899	\$ 11.708.215	\$ 12.176.543
AUMENTO OTROS PASIVOS	\$ 17.842.541	\$ 24.154.515	\$ 23.675.650	\$ 18.868.839
AUMENTO INVENTARIOS	\$ (3.890.706)	\$ (2.881.675)	\$ (2.065.643)	\$ (2.263.258)
FLUJO EFECTIVO NETO EN ACT OPERAC	\$ 74.155.446	\$ 95.411.985	\$ 118.495.682	\$ 164.335.255
AUMENTO SUPERAVIT CAPITAL	\$ 17.190.928	\$ 45.086.406	\$ 59.251.329	\$ 54.216.507
FLUJO EFECT NETO EN ACT FINANCIAC	\$ 17.190.928	\$ 45.086.406	\$ 59.251.329	\$ 54.216.507
AUMENTO/DISMINUC DEL EFECTIVO	\$ 91.346.375	\$ 140.498.390	\$ 177.747.011	\$ 218.551.762
EFECTIVO AÑO ANTERIOR	\$ 52.113.750	\$ 143.460.124	\$ 283.958.515	\$ 461.705.525
EFECTIVO PRESENTE AÑO	\$ 143.460.124	\$ 283.958.515	\$ 461.705.525	\$ 680.257.287
PRUEBA	\$ 143.460.124	\$ 283.958.515	\$ 461.705.525	\$ 680.257.287

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Tabla 43. Flujo de Caja Libre (escenario optimista)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL FLUJO
INGRESOS OPERACIONALES	-	469.165.140	558.807.116	627.004.892	702.245.709	2.703.412.180
A Ingresos por venta de almuerzos		469.165.140	558.807.116	627.004.892	702.245.709	2.703.412.180
EGRESOS DE OPERACIÓN	-	384.752.961	426.684.949	458.900.453	493.607.232	2.087.142.138
A Gastos de Admon		65.511.388	68.074.897	70.738.954	73.507.510	340.877.373
B Gastos de Ventas		75.467.184	81.948.910	87.435.586	93.354.560	405.599.291
C Costos de Producción		243.774.389	276.661.141	300.725.913	326.745.162	1.340.665.475
EBITDA	-	84.412.178	132.122.167	168.104.439	208.638.477	616.270.042
Impuestos		13.042.014	35.504.106	73.401.838	133.163.120	258.613.652
FLUJO DE CAJA OP. DESPUÉS DE CAPEX	-	71.370.165	96.618.061	94.702.601	75.475.356	357.656.390
FLUJO DE CAJA PATRIMONIAL						
Aportes de socios	30.000.000					
Pago de dividendos		17.842.541	24.154.515	23.675.650	18.868.839	84.541.546
FLUJO DE CAJA PATRIMONIAL	30.000.000	17.842.541	24.154.515	23.675.650	18.868.839	84.541.546
FLUJO DE CAJA FINANC. Y PATRIM.						
	30.000.000	17.842.541	24.154.515	23.675.650	18.868.839	84.541.546
SALDO INICIAL EN CAJA	-	49.490.206	138.702.912	259.475.489	377.853.740	30.000.000
SALDO DE CAJA	30.000.000	89.212.706	120.772.577	118.378.251	94.344.195	472.197.936
SALDO DE CAJA ACUMULADO	30.000.000	138.702.912	259.475.489	377.853.740	472.197.936	-
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL DESPUÉS DE CA	-	71.370.165	96.618.061	94.702.601	75.475.356	357.656.390
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	-	-	-	-	-
COBERTURA DEL SERVICIO DE LA DEUDA	-	-	-	-	-	-

Fuente: Construido como parte de la investigación.

Se observa como en condiciones optimistas la empresa empezaría a generar flujo de caja positivo desde el primer año de funcionamiento. Repartirá dividendos del 25% de su utilidad neta a los accionistas desde el segundo año con una tasa interna de retorno del 36% para el accionista.

Tabla 44. Flujo de dividendos (escenario optimista)

Costo de oportunidad	15%				
Flujo de caja Accionista (FCA)	Año 0	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- APORTES DE CAPITAL	\$ 30.000.000				
-INVERSION INICIAL					
+DIVIDENDOS PAGADOS		\$ 17.842.541	\$ 24.154.515	\$ 23.675.650	\$ 18.868.839
= FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (30.000.000)	\$ 17.842.541	\$ 24.154.515	\$ 23.675.650	\$ 18.868.839
TIR INVERSIONISTA	36%				
VP Neto del Accionista	\$ 19.383.729				

Fuente: Construido como parte de la investigación.

4.5 Análisis de Razones financieras

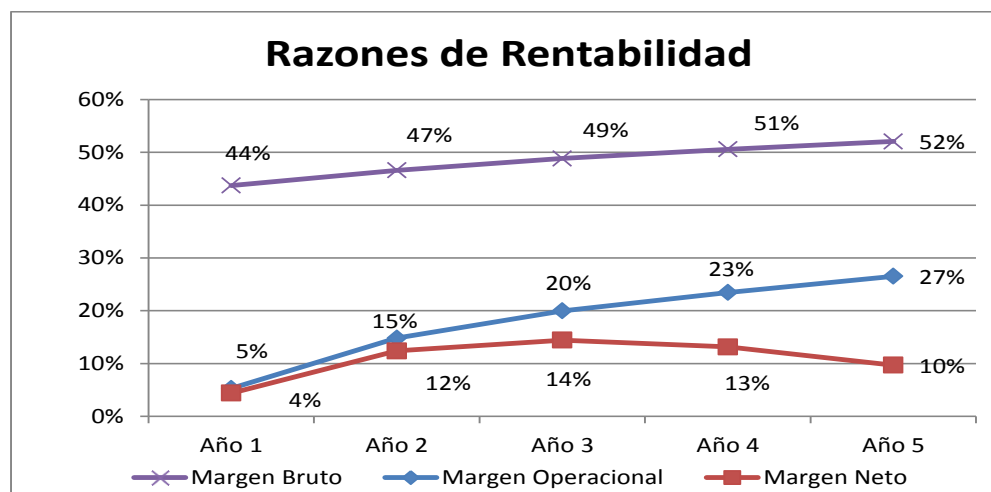
“Las razones financieras se utilizan como medida de comparación de cuentas o grupos de cuentas de un mismo estado financiero, para determinar el comportamiento de las cuentas de una misma empresa, a lo largo del tiempo, por medio de comparaciones de balance en determinado lapso de tiempo; así como para calcular indicadores promedio y tendencias”. (Carrillo de Rojas, 2011)

Las razones financieras son herramientas útiles para emitir diagnósticos de situaciones financieras así como para determinar las tendencias y proyecciones.

Para el estudio de la nueva compañía se realizara un análisis de las siguientes razones en el escenario esperado:

4.5.1 Razones de Rentabilidad

Gráfico 22. Razones de Rentabilidad

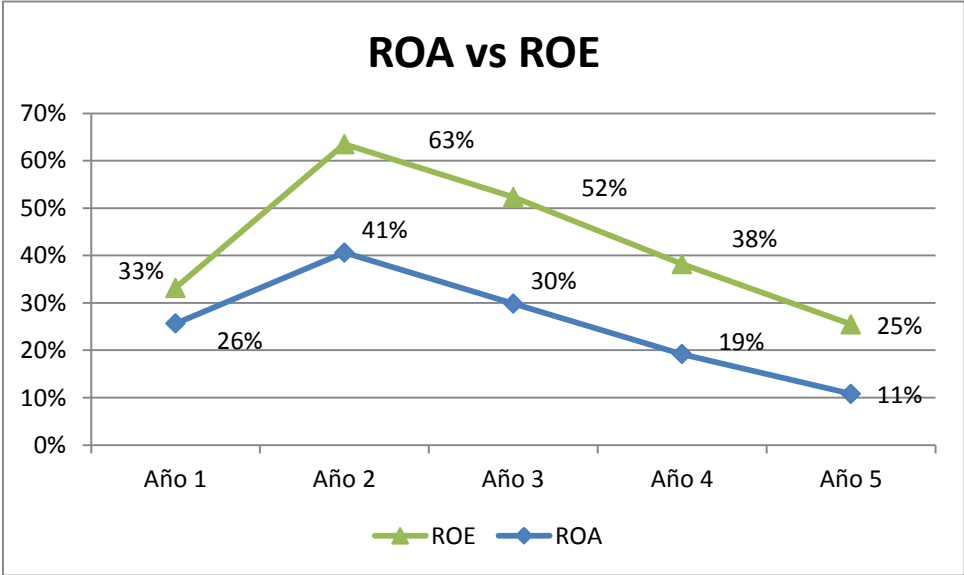


Fuente: Construido como parte de la investigación.

Las razones del gráfico anterior, miden la rentabilidad de la empresa y se calculan comparando la utilidad en cualquiera de sus etapas. Mostrando la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que se debe incurrir para

lograr convertir las ventas en ganancias efectivas. Se observa para todos los casos analizados márgenes crecientes en los cinco proyectados.

Gráfico 23. Utilidad Neta/Activo Total



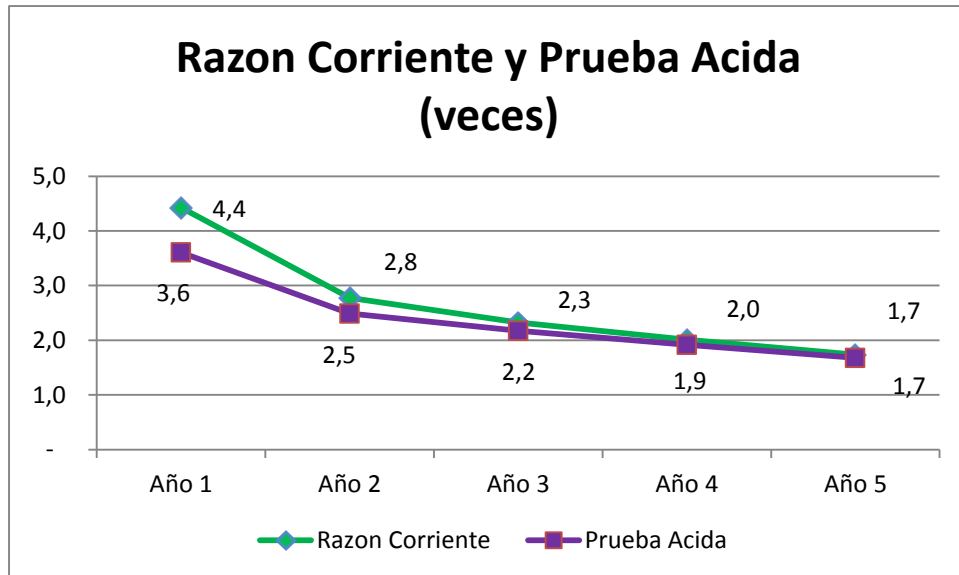
Fuente: Construido como parte de la investigación.

El ROA “*Return on Assets*” permite observar el rendimiento que está obteniendo la compañía sobre sus activos totales y el ROE “*Return on Equity*” el rendimiento de la compañía sobre su patrimonio. La comparación entre ambos ratios se realiza para determinar la forma más conveniente de financiar el activo total o la inversión de la empresa. La diferencia de estos dos indicadores se denomina efecto de apalancamiento, como se observa en el gráfico el ROE es superior al ROA, lo que indica que la empresa podría contratar deuda para financiar parte del activo, sin embargo durante los 5 años analizados no se contempla este tipo de apalancamiento.

4.5.2 Razones de Liquidez

Según Carrillo Rojas, “se entiende por liquidez, la capacidad de tesorería que tiene una empresa, para pagar sus deudas de corto plazo y llevar a cabo sus operaciones normales” (Carrillo de Rojas, 2011).

Gráfico 24. Razones de Liquidez



Fuente: Construido como parte de la investigación.

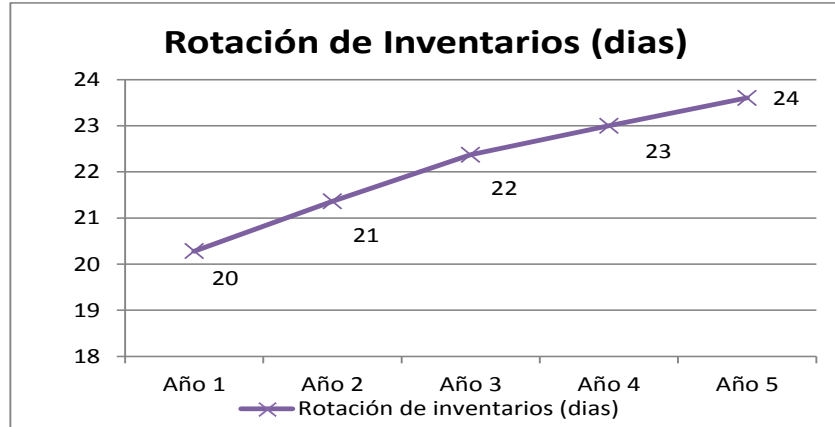
En el gráfico se observa la razón corriente que está expresada en veces y mide el número de unidades monetarias de activos corrientes por cada unidad de pasivo corriente contraído. Por lo tanto podemos observar que en el primer año se tendrán 4.4 pesos en el activo corriente por cada uno que se tendrá en el pasivo corriente, sin embargo para los siguientes años se observa una tendencia decreciente con una razón corriente promedio de 2.2.

La prueba acida al no tener en cuenta los inventarios permite analizar la parte más líquida de los activos corrientes, podemos observar que en el primer año esta será de 3.6 y tendrá una tendencia decreciente para los siguientes años con una prueba acida promedio de 2.4; esto quiere decir que por cada peso que debe la empresa, dispone de 2.4 pesos para pagarlo, es decir que estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo.

4.5.3 Razones de Operacionales

“Las razones operacionales sirven para medir la eficiencia de la administración, en el manejo de los recursos de la empresa” (Carrillo de Rojas, 2011).

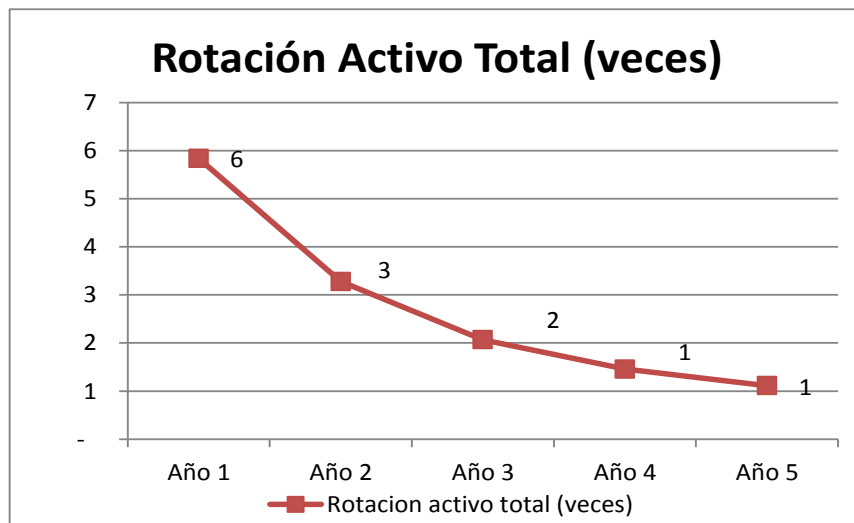
Gráfico 25. Rotación de inventarios



Fuente: Construido como parte de la investigación.

En cuanto a la rotación de inventario, se observa que este rota 22 días en promedio para los años analizados. Esto se debe principalmente a que la compañía utiliza como materia prima especialmente de alimentos perecederos que se usan rápidamente para garantizar la calidad de los almuerzos.

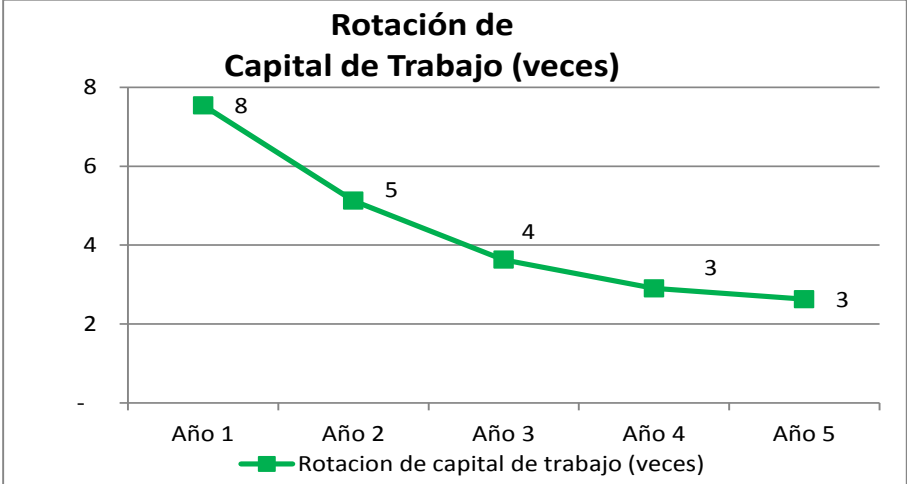
Gráfico 26. Rotación Activo Total



Fuente: Construido como parte de la investigación.

Según el grafico anterior, la rotación de activo total muestra cuantos pesos vende la empresa durante un periodo de tiempo respecto a su activo, se observa en el primer año un pico debido a que la incursión en el mercado de la nueva compañía y esta se estabiliza en los años posteriores manteniendo un indicador de 3 veces.

Gráfico 27. Rotación de Capital de Trabajo



Fuente: Construido como parte de la investigación.

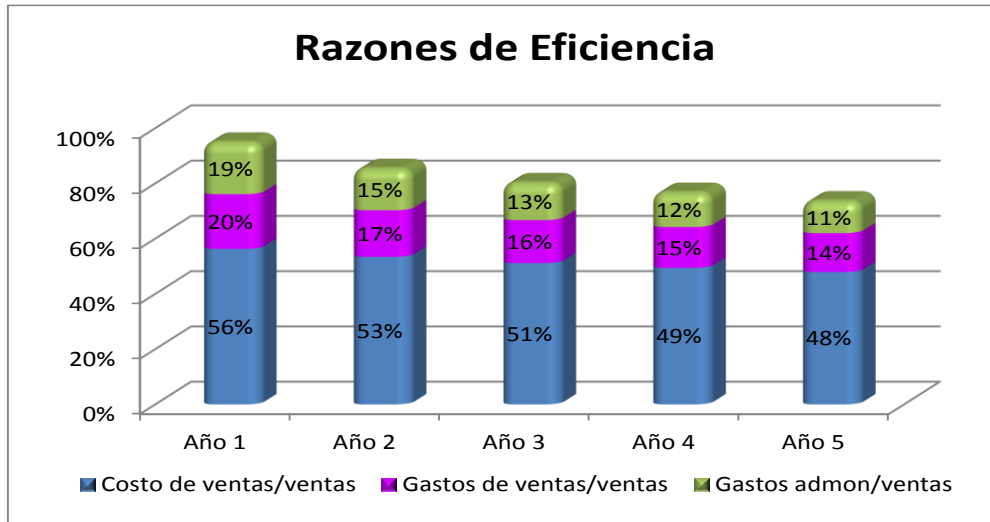
La rotación de capital de trabajo indica cuantos pesos de venta logra la empresa por cada peso que mantiene en capital de trabajo “el capital de trabajo son los fondos o recursos con los que una empresa opera en el corto plazo después de cubrir todas sus obligaciones en el mismo tiempo”. Se observa en el grafico una tendencia decreciente llegando a niveles de 3 veces para el último año.

4.5.4 Razones de Eficiencia

Las razones de eficiencia miden la participación de los gastos y costos en relación a las ventas, en el siguiente gráfico se observa que el rubro más representativo es el costo de producción que representa en promedio un 52% del valor de ventas, siendo el costo de la materia prima. En cuanto a los gastos de ventas representan en promedio un 16% del valor de ventas, siendo el gasto del sueldo del líder comercial y la inversión en marketing los

rubros de mayor impacto. Finalmente, los gastos de administración representan en promedio un 14% del valor de ventas, donde la nómina es el rubro predominante.

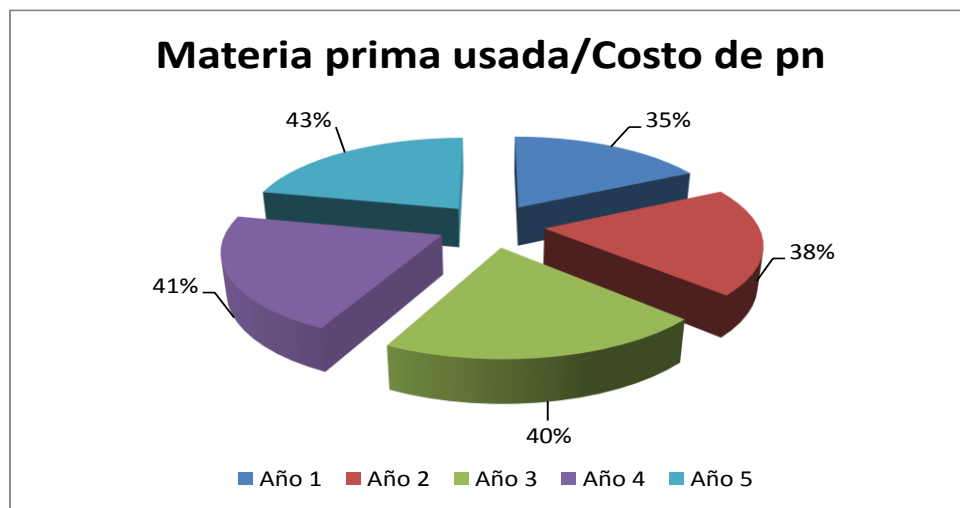
Gráfico 28. Razones de Eficiencia



Fuente: Construido como parte de la investigación.

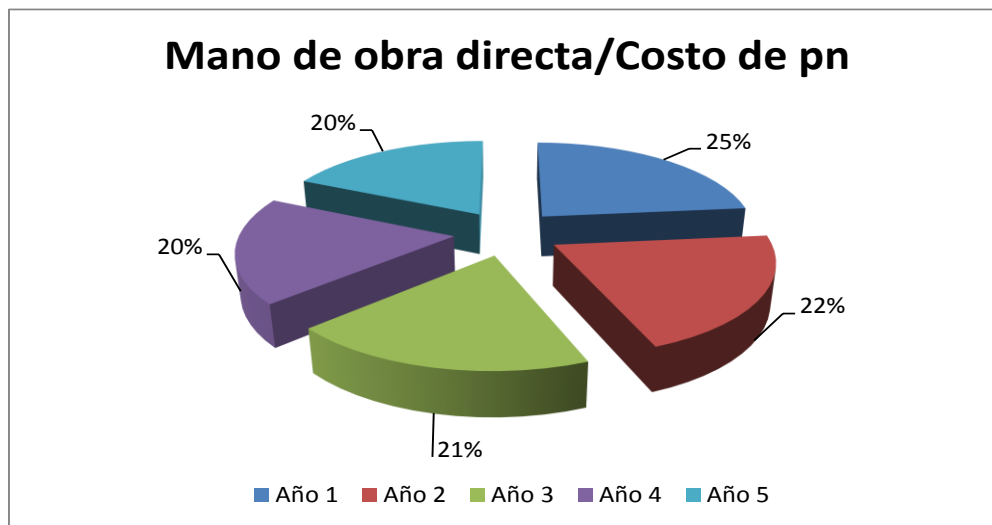
A continuación se observan otras razones de eficiencia que muestran la participación de la materia prima utilizada y de la mano de obra directa sobre el costo de producción que en promedio es del 39% del 22% respectivamente.

Gráfico 29. Materia prima usada/Costo de Pn



Fuente: Construido como parte de la investigación.

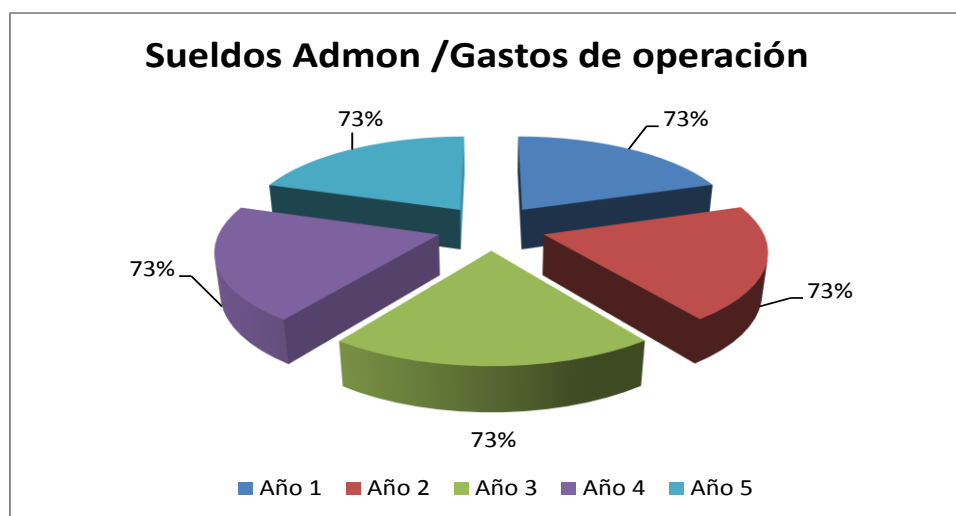
Gráfico 30. Mano de obra directa/Costo de pn



Fuente: Construido como parte de la investigación.

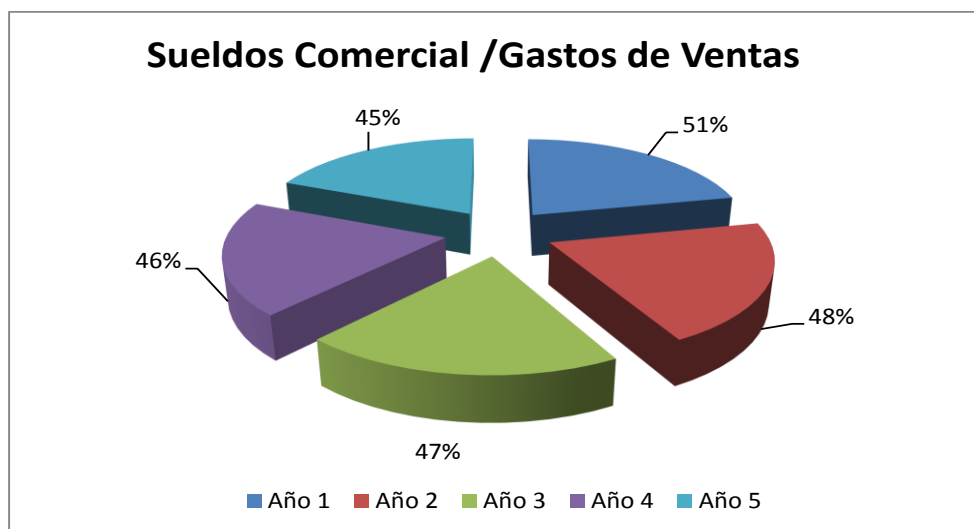
A continuación, se observa la participación de la nómina administrativa y comercial sobre los gastos de operación, siendo los sueldos del área administrativa los más representativos.

Gráfico 31. Sueldos Admon/ Gastos de Operación



Fuente: Construido como parte de la investigación.

Gráfico 32. Sueldos Comercial/ Gastos de Operación



Fuente: Construido como parte de la investigación.

4.6 Diagnóstico del proyecto de inversión

Para evaluar la viabilidad del proyecto de inversión se realizaron diversos estudios de factibilidad como el de mercado, técnico, administrativo y financiero., con el fin de obtener la suficiente información para poder tomar las respectivas decisiones del alcance del proyecto y su puesta en marcha.

Se analizaron aspectos como la demanda insatisfecha del mercado en opciones alimenticias para diabéticos, una vez definido el potencial de esta, se determinó que el mercado potencial en la ciudad de Bogotá es de 75.500 personas y el proyecto contempla un Market Share del 0.3%; este se definió luego de evaluar la capacidad instalada del establecimiento determinada en el estudio técnico, así como el cubrimiento de la demanda atendida y la demanda total insatisfecha.

La demanda estimada se proyectó a cinco años teniendo en cuenta un incremento anual ocasionado por el crecimiento natural de la demanda, el reconocimiento del servicio y el resultado de las estrategias de mercado y la publicidad. A partir de estos datos y con base al

estudio técnico se determinó la inversión inicial del proyecto en \$30.000MM que comprenden el capital de trabajo, gastos de adecuación y puesta en marcha del proyecto. De acuerdo a todos los análisis, los resultados obtenidos y la información recopilada, se realizaron los estados financieros (Estado de resultados, flujo de efectivo, balance general y flujo de caja libre) proyectados a 5 años a partir de los cuales se efectuó un análisis financiero.

La evaluación financiera se contempló para tres escenarios diferentes con un precio promedio de \$17.000 pesos por almuerzo que se incrementa en un 4% al año a razón del IPC. El primer escenario está determinado por un cumplimiento del 100% de las ventas estimadas donde se inicia con 1.790 almuerzos mensuales promedio vendidos para el primer año y alcanzando niveles de 2.900 unidades promedio en el quinto año analizado. Para el segundo escenario el cual denominamos “pesimista”, el cumplimiento sería solo del 80% de las ventas si no se abarca la totalidad del mercado objetivo, en este caso se inicia con 1.750 almuerzos mensuales promedio para el primer año y 2.600 en el quinto año de operación. En cuanto al escenario “optimista”, el cumplimiento estaría por encima, es decir del 120% de las ventas, superando la demanda estimada, iniciando con 1.800 almuerzos mensuales promedio vendidos y alcanzando niveles de 3.200 para el quinto año analizado.

Para efectos del proyecto, se definió el escenario esperado como base del estudio financiero, donde se observa que la compañía supera el punto de equilibrio desde el primer año de operación, no obtendrá pérdidas ya que el punto de equilibrio por periodo es menor que la demanda estimada.

La evaluación financiera del proyecto muestra que la compañía genera utilidades desde el primer año de funcionamiento con márgenes crecientes; así mismo, se puede analizar el comportamiento del flujo de efectivo, el cual está siempre en crecimiento demostrando así la liquidez de la compañía a lo largo del periodo analizado. En cuanto al flujo de caja libre, este fue de gran utilidad para hacer los cálculos del valor presente neto y la tasa interna de retorno. Se determina que el proyecto es factible económicamente dado un VPN de

\$163MM y una TIR para el inversionista del 26%, recuperando su inversión al tercer año del ejercicio.

Tabla 45. VPN

Costo de oportunidad		15%							
			0	1	2	3	4	5	N+1
VPN Valor Explicito	\$ 163.056.528	Flujo Explicito	(30.000.000)	14.863.030	67.954.762	92.224.011	94.313.037	77.727.895	75.007.419
VPN Valor Residual	\$ 281.980.671	Flujo Residual	0	0	0	0	0	652.238.427	
Corporate Value	\$ 445.037.199								
TIR INVERSIONISTA		26%							

Fuente: Construido como parte de la investigación.

La liquidez de la compañía se determinó a través de las razones corrientes, entre otros indicadores; lo cual demuestra como desde el inicio de las operaciones del proyecto, la empresa cubre sus obligaciones con la generación interna de caja sin la necesidad de recurrir a préstamos dado que los pasivos tan solo se limitan a obligaciones laborales y fiscales que quedan pendientes por pagar.

5. CONCLUSIONES

- Para el desarrollo de un proyecto de inversión es de gran importancia implementar la metodología de evaluación de proyectos, con el fin de analizar si existen las condiciones adecuadas de mercado, comerciales, técnicas y de infraestructura para concretar el proyecto y establecer la viabilidad de su desarrollo.
- Debido a los grandes riesgos que se presentan en la actualidad al realizar un proyecto de inversión, se han establecido técnicas que ayudan a analizar y pronosticar diversos factores que influirán en el mismo, con el fin de evaluar los resultados para tomar una decisión adecuada.
- La formulación y evaluación de proyectos es tomada como un proceso de generación de información que sirve de apoyo para la toma de decisiones de inversión que involucran la creación de nuevas empresas.
- Los principales aspectos que explican el comportamiento del mercado vinculado al proyecto de inversión; están determinados por medio de la evaluación del comportamiento de la demanda, la oferta, los costos y la maximización de los beneficios.
- El estudio de mercado determino que el sector en el cual se desenvuelve la empresa es un sector en pleno desarrollo, el cual crece a diario y tiene una proyección a futuro ya que en la actualidad las opciones alimenticias para el consumidor objetivo “Diabéticos Tipo II” son limitadas y no están muy desarrolladas. Lo anterior permitió establecer los principios y conceptos en los que la empresa basara su desarrollo y estrategias de mercado por medio de la innovación, personalización e involucramiento del cliente.
- La viabilidad financiera del proyecto de inversión contempla la importancia del estudio técnico en donde este permite identificar los costos de la operación y las

inversiones necesarias que constituirán la base para la evaluación financiera del mismo.

- Por medio del estudio técnico se logró determinar el sistema efectivo de distribución del producto por medio de domicilios tercerizados, también se determinó la localización estratégica para cumplir con el tiempo de entrega estimado en la zona de influencia y así mismo se identificó que los insumos y equipos ubicados en el establecimiento son óptimos para la correcta prestación del servicio.
- Con base en los estudios del proyecto se puede afirmar que es factible en todos sus aspectos. Existe un mercado potencial que acepta en un alto porcentaje el servicio de Catering especializado para la población de diabéticos tipo II en Bogotá. Los distribuidores de insumos se encuentran en la ciudad de Bogotá facilitando las operaciones de compra de materias primas. Debido al creciente uso de las redes sociales y la adquisición de servicios por este medio, se hace posible establecer un negocio de estas características. Legalmente el proyecto no presenta ningún tipo de restricciones y económicamente es factible dejando márgenes de utilidad a los socios quienes recibirán dividendos desde el segundo año.
- El estudio financiero brinda una síntesis numérica de todos los aspectos desarrollados en el proyecto, en donde fue de gran importancia el análisis del flujo de efectivo y flujo de caja libre. Después de aplicar los métodos de VPN y TIR, se determina que el proyecto tiene posibilidades de éxito y futura expansión, esto se atribuye en gran parte a que no se presentó la necesidad de financiamiento externo. Se concluye que el proyecto es factible porque contribuye marginalmente de forma positiva y ofrece retorno de inversión llamativos para los accionistas al igual que generación de valor.

BIBLIOGRAFÍA

- (OMS), O. M. (2012). Diabetes Nota Descriptiva N° 312. (312).
- Diabetes "Control y Prevención". (2007). *Fundación Colombiana de Diabetes*, 8(3).
- Organización Panamericana de Salud. Data and Statistics*. (2010). Obtenido de http://new.paho.org/hq/index.php?option=com_content&task=view&id=2470&Itemid=2003.
- (2010). *Políticas Publicas, Organizaciones y Evaluación de Proyectos*. Bogota: Universidad Javeriana.
- Actuemos Contra la Diabetes. (2011). *Organización Mundial de la Salud,(OMS).Centro de prensa*.
- (2011). *International Diabetes Federation: IDF Diabetes Atlas*.
- (OMS), Diabetes Nota Descriptiva N° 312. (2012). *Organización Mundial de la Salud (OMS). Centro de prensa*.(312).
- (2012). *Asociación Colombiana de Diabetes*.
- Departamento Administrativo de Planeación*. (2012). Obtenido de Estratificación socio económica urbana: http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informaciongeneralbogot/IMAGEN-WEB-PL_DET_IMAGEN_M2-2026927.html
- Diabetes “control y prevención”. (2012). *Fundación Colombiana de Diabetes*, 8(3).
- A, P., & Segarra. , J. (s.f.). *Introducción a la Investigación Comercial*. IESE Sept 1993.
- Agüero, W. (2008). Modelo para la evaluación financiera, económica y ambiental de un proyecto de inversión. *Tesis*.
- Alvarez Rodriguez, R., & Barriga Manrique, E. (2010). Evaluación Financiera de un proyecto de emprendimiento. *Paper*. Medellin: Universidad Eafit.
- Araujo Arévalo, D. (2012). *Proyectos de Inversión. Análisis, formulación y evaluación práctica*. México: Editorial Trillas.
- Aschner. (2004). La Cartilla de la Diabetes ACD.
- Aschner, P. (2012). Epidemiología de la Diabetes en Colombia. En *Av Diabetol*.

- Baca Urbina, G. (2006). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Barcenas Maldonado, J., Ramirez Fabiani, M., Reyes Morales, C., & Zapatero Morales, J. (Noviembre de 2008). Análisis financiero para la mejor toma de decisiones en proyectos de inversión. *Tesis*. México.
- Becerra, N., & Duarte, A. (2009). *Valoración del impacto de las actividades realizadas en la clínica de atención integral a pacientes hipertensos y diabéticos*. Hospital Universitario de San Ignacio.
- Cardona, D., Estrada, A., Agudelo, G., & Byron, H. (2006). Condiciones de salud de los adultos mayores. *Rev Fac Nac Salud Pública*.
- Carrillo de Rojas, G. (2011). *Análisis y Administración Financiera*. Bogota: Corcas Editores Ltda.
- Castro Rodríguez, R., & Marie Mokate, K. (1998). *Evaluación Económica y Social de Proyectos de Inversión*. Bogota D.C: Ediciones Uniandes.
- Comisión de Regulación en Salud. (s.f.). Obtenido de <http://www.cres.gov.co/Portals/0/acuerdo29de2011.pdf>
- ComScore. (2012). *ComScore Futuro Digital – Colombia*.
- Distrital, S. (s.f.). Obtenido de http://impuestos.shd.gov.co/portal/page/portal/portal_internet_sdh/impuestos/ica_imp/Informacion_por_sector/1/como_puedo_calcular_esto_impuesto
- Duarte, A., & Becerra, N. (2009). *Valoración del impacto de las actividades realizadas en la clínica de atención integral a pacientes hipertensos y diabéticos del Hospital Universitario de San Ignacio*.
- Duffus Miranda, D. (2009). *Gestiopolis 2009*. Obtenido de www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/aspectos-a-considerar-en-una-analisis-de-factibilidad-financiera.htm
- Dugarte, E. (2006). Evaluación Financiera de proyectos de inversión bajo condiciones de riesgo e incertidumbre. *Tesis*. Barranquilla: Fundación Universidad del Norte.
- Enzo Caporale, J. (Marzo de 2011). Evaluación económica del tratamiento de la diabetes tipo II-Análisis costo beneficio. *Tesis*. Argentina.
- Federación Diabetologica Colombiana. (s.f.). Obtenido de http://www.fdc.org.co/sites/default/files/senor_presidente_declare_la_emergencia_para_el_sector_salud.pdf

- Federation, I. D. (2009). *IDF Diabetes Atlas*.
- García Mendoza, A. (1998). *Evaluación de proyectos de inversión*. Mexico: McGraw Hill.
- Ideapixel*. (s.f.). Obtenido de www.ideapixel.info
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones*. Pearson Educación.
- La Barra, R. (2012). *La Barra*.
- Melnik, J. (1958). *Manual de proyectos de desarrollo económico*. México: Cepal.
- Mokate, K. (2004). *Evaluación Financiera de proyectos de inversión*. Bogotá: Ediciones Uniandes/Alfaomega.
- Monterroso Velasquez, M. L. (2009). Evaluación financiera de un proyecto de inversión. *Tesis*. Guatemala.
- P, A. (2010). Epidemiología de la Diabetes en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana.
- Pinzón, C., & Fandiño, G. (s.f.). *Construcción de los flujos de caja en un proyecto*.
- R Heerkens, G. (2002). *Gestión de proyectos*. España: McGraw Hill.
- Rodriguez, J., Ruiz, F., Eslava, J., & Peñaloza, E. (2009). *Encuesta Nacional de Salud. Resultados Nacionales Istd Bogotá*.
- Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. México: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Walters, & Layard. (1978). *Modelo de equilibrio general (TMS)*.
- Wild, S., Green, A., & King, H. (2010). *Estimates for the year 2000 and projections for 2030*. Global Prevalence of Diabetes.
- Wild, S., Roglic, G., Green, A., & King, H. (2004). *Global Prevalence of Diabetes*.