

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
COMESTIBLES PRECOCIDOS Y CONGELADOS, PROPIOS DE LA GASTRONOMIA  
COLOMBIANA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN – ANTIOQUIA”**

**BERLLYS XIMENA JIMENEZ PASOS**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN**

**2014**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
COMESTIBLES PRECOCIDOS Y CONGELADOS, PROPIOS DE LA GASTRONOMIA  
COLOMBIANA, EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN – ANTIOQUIA”**

**BERLLYS XIMENA JIMENEZ PASOS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialistas en Gerencia de Proyectos**

**Asesor**

**ALEJANDRA MARÍN BETANCUR**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN**

**2014**

**Nota de aceptación**

**Aprobado por el Jurado de Grado en  
cumplimiento de los requisitos exigidos por  
la Institución Universitaria ESUMER para  
optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos**

---

**Jurado Calificador**

---

**Coordinadora de Postgrados**  
*Karen López Calvo*

---

**Asesor Metodológico**  
*Alejandra Marín Betancur*

---

**Asesor Temático**  
*Alejandra Marín Betancur*

**Medellín, Agosto 6 de 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso agradecimientos a:

Dios por la oportunidad de permitirme desarrollar esta etapa formativa en mi vida profesional.

A Carlos Mario y a Juan Pablo por su comprensión y apoyo incondicional.

A mi familia por ayudarme a mantener la motivación y fuerza para culminar este proyecto.

A mi asesora Alejandra Marín Betancur por sus sabios aportes, paciencia y acompañamiento durante este proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| <b>1. RESUMEN DEL PROYECTO .....</b>     | <b>15</b>   |
| <b>1.1. NOMBRE DEL PROYECTO.....</b>     | <b>16</b>   |
| <b>1.2. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>      | <b>16</b>   |
| <b>1.2.1. En español .....</b>           | <b>16</b>   |
| <b>1.2.2. Project Summary.....</b>       | <b>17</b>   |
| <b>2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>  | <b>18</b>   |
| <b>3. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA .....</b> | <b>20</b>   |
| <b>4. OBJETIVOS .....</b>                | <b>21</b>   |
| <b>4.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>       | <b>21</b>   |
| <b>4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>   | <b>21</b>   |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5. LIMITACIONES.....</b>                                    | <b>22</b> |
| <b>6. MARCO DE REFERENCIA.....</b>                             | <b>23</b> |
| <b>6.1. ESTADO DEL ARTE.....</b>                               | <b>23</b> |
| <b>6.2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....</b>                   | <b>27</b> |
| <b>6.2.1. Plan de Negocios .....</b>                           | <b>27</b> |
| <b>7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....</b>                      | <b>34</b> |
| <b>7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>                        | <b>34</b> |
| <b>7.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                   | <b>35</b> |
| <b>7.3. MÉTODOS Y PASOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>          | <b>36</b> |
| <b>8. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO .....</b> | <b>38</b> |
| <b>9. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>10. FORMULACIÓN DEL PROYECTO .....</b>                      | <b>40</b> |

|  |    |
|--|----|
| <b>10.1. ANÁLISIS SECTORIAL</b> .....                            | 40 |
| <b>10.1.1. Composición del sector</b> .....                      | 40 |
| <b>10.1.2. Situación histórica del sector</b> .....              | 41 |
| <b>10.1.3. Situación actual del sector</b> .....                 | 42 |
| <b>10.1.4. Perspectivas del sector</b> .....                     | 43 |
| <b>10.1.5. Conclusión General del Análisis Sectorial</b> .....   | 45 |
| <br>   |    |
| <b>11. ANALISIS DE MERCADOS</b> .....                            | 46 |
| <br>   |    |
| <b>11.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b> .....                      | 46 |
| <b>11.1.1. Demanda</b> .....                                     | 54 |
| <b>11.1.2. Oferta</b> .....                                      | 76 |
| <b>11.1.3. Precio</b> .....                                      | 86 |
| <b>11.1.4. Plaza</b> .....                                       | 89 |
| <b>11.1.5. Promoción</b> .....                                   | 92 |
| <b>11.1.6. Conclusión General del Análisis de Mercados</b> ..... | 93 |
| <br>   |    |
| <b>11.2. ANÁLISIS TÉCNICO</b> .....                              | 95 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>11.2.1. Localización</b> .....   | 95  |
| <b>11.2.2. Ingeniería del proyecto</b> .....                                    | 98  |
| <b>11.2.3. Aspectos legales</b> .....   | 104 |
| <b>11.2.4. Aspectos Administrativos</b> .....                                   | 108 |
| <b>11.2.5. Inversiones y financiación</b> .....                                 | 113 |
| <br>  |     |
| <b>12. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....  | 119 |
| <br>  |     |
| <b>12.1. CONSTRUCCIÓN FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b> .....                      | 121 |
| <b>12.2. CONSTRUCCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS</b> .....                        | 122 |
| <b>12.3. CONSTRUCCIÓN DEL BALANCE GENERAL</b> .....                             | 122 |
| <br>  |     |
| <b>12.4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA E INDICADORES FINANCIEROS</b> ..... | 123 |
| <b>12.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO</b> .....                            | 124 |
| <br>  |     |
| <b>13. CONCLUSIONES</b> .....   | 128 |
| <br>  |     |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....   | 130 |



## LISTA DE TABLAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| <b>Tabla 1.</b> Aporte nutricional de una carimañola de 55 gramos.....                             | 52          |
| <b>Tabla 2.</b> Aporte nutricional de 100 gramos de quibbe.....                                    | 53          |
| <b>Tabla 3.</b> Distribución porcentual de los habitantes de Medellín .....                        | 56          |
| <b>Tabla 4.</b> Muestra representativa de tiendas, minimercados y supermercados.....               | 58          |
| <b>Tabla 5.</b> Muestra representativa de personas entre 20 y 54 años, de estratos 4,5 y 6.....    | 59          |
| <b>Tabla 6.</b> Estructura empresarial por centro de servicios, tamaño y actividad económica. .... | 77          |
| <b>Tabla 7.</b> Descripción competidor 1.....  | 78          |
| <b>Tabla 8.</b> Descripción competidor 2.....  | 79          |
| <b>Tabla 9.</b> Descripción competidor 3.....  | 80          |
| <b>Tabla 10.</b> Descripción competidor 4.....   | 81          |
| <b>Tabla 11.</b> Análisis histórico de la demanda de quibbes y carimañolas .....                   | 82          |
| <b>Tabla 12.</b> Proyección de demanda de quibbes y carimañolas .....                              | 83          |
| <b>Tabla 13.</b> Proyección de ventas de quibbes y carimañolas por la comercializadora.....        | 84          |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 14.</b> Proveedores potenciales del proyecto.....                                    | 85  |
| <b>Tabla 15.</b> Precio de quibbes y carimañolas para el primer año de operaciones .....      | 89  |
| <b>Tabla 16.</b> Gastos plan de mercadeo primer año.....                                      | 93  |
| <b>Tabla 17.</b> Muebles y enseres.....   | 101 |
| <b>Tabla 18.</b> Maquinaria y Equipos.....  | 101 |
| <b>Tabla 19.</b> Recursos e insumos para un año de operaciones .....                          | 102 |
| <b>Tabla 20.</b> Requerimiento de mano de obra administrativa – gasto de administración ..... | 111 |
| <b>Tabla 21.</b> Gastos pre operativos .....  | 114 |
| <b>Tabla 22.</b> Suministro de oficina para dos meses – gastos de administración .....        | 114 |
| <b>Tabla 23.</b> Gastos de administración.....  | 115 |
| <b>Tabla 24.</b> Resumen gastos de administración.....  | 115 |
| <b>Tabla 25.</b> Capital de trabajo mes .....   | 116 |
| <b>Tabla 26.</b> Estructura de capital e inversión inicial total.....                         | 117 |
| <b>Tabla 27.</b> Proyecciones .....   | 119 |
| <b>Tabla 28.</b> Flujo de caja .....  | 121 |
| <b>Tabla 29.</b> Estado de resultados .....   | 122 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 30.</b> Balance general.....   | 123 |
| <b>Tabla 31.</b> Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros ..... | 124 |
| <b>Tabla 32.</b> Análisis de sensibilidad y riesgo .....                            | 125 |
| <b>Tabla 33.</b> Criterios de decisión .....  | 126 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| <b>Grafico 1.</b> ¿Quiénes son sus principales clientes? .....   | 62          |
| <b>Grafico 3.</b> ¿Cuál es la razón por la cual sus clientes acuden a su negocio? .....  | 62          |
| <b>Grafico 4.</b> Las horas de atención al público de este establecimiento .....   | 63          |
| <b>Grafico 5.</b> ¿qué tipo de productos congelados oferta en su negocio?.....   | 64          |
| <b>Grafico 6.</b> ¿cuál es el rango de inversión de sus clientes más frecuentes, a la hora de comprar productos congelados?.....   | 64          |
| <b>Grafico 7.</b> ¿Cuáles son sus proveedores más reconocidos y apetecidos por sus compradores?...   | 65          |
| <b>Grafico 8.</b> ¿estaría usted dispuesto a incorporar en su oferta de productos, nuevas versiones de este tipo de alimentos (presentación de congelados) luego de conocer sus características? ..... | 66          |
| <b>Grafico 9.</b> ¿cuál de los siguientes criterios tiene en cuenta a la hora de elegir a sus proveedores? .....   | 66          |
| <b>Grafico 10.</b> ¿qué forma(s) de pago maneja con sus respectivos proveedores? .....   | 67          |
| <b>Grafico 11.</b> ¿qué tipo de alimentos procesados congelados adquiere con frecuencia? .....   | 69          |
| <b>Grafico 12.</b> ¿Cuáles son las marcas preferidas por usted en materia de productos procesados congelados? .....  | 70          |

|  |    |
|--|----|
| <b>Grafico 13.</b> ¿en qué lugares prefiere comprar sus alimentos?.....  | 71 |
| <b>Grafico 14.</b> ¿Con qué frecuencia compra alimentos procesados congelados? .....   | 72 |
| <b>Grafico 15.</b> Las razones que inducen la compra de alimentos congelados en su hogar .....   | 72 |
| <b>Grafico 16.</b> De los siguientes factores ¿cuál es el de mayor importancia al momento de comprar un alimento congelado? .....                | 73 |
| <b>Grafico 17.</b> ¿conoce o ha probado la carimañola de yuca y el quibbe de carne, productos propios de la cocina colombiana?.....              | 74 |
| <b>Grafico 18.</b> ¿estaría usted dispuesto a comprar, este tipo de alimentos en presentación de congelados, una vez puesto en el mercado? ..... | 74 |
| <b>Grafico 19.</b> De los siguientes rangos de precio ¿cuánto está dispuesto a pagar por un producto alimenticio congelado?.....                 | 75 |

## LISTA DE FIGURAS

|  | <b>Pág</b> |
|--|------------|
| <b>Figura 1.</b> El quibbe .....   | 46         |
| <b>Figura 2.</b> La carimañola.....  | 47         |
| <b>Figura 3.</b> Presentación quibbe paquete 8 unidades.....                               | 50         |
| <b>Figura 4.</b> Presentación quibbe bandeja 10 unidades.....                              | 50         |
| <b>Figura 5.</b> Empaque de carimañola por 10 unidades .....                               | 51         |
| <b>Figura 6.</b> Trayectoria de distribución de los productos alimenticios congelados..... | 91         |
| <b>Figura 7.</b> Comunas de medellín.....  | 96         |
| <b>Figura 8.</b> Comuna 16 - sector de belén.....  | 97         |
| <b>Figura 9.</b> Diagrama de flujo del proceso .....                                       | 100        |
| <b>Figura 10.</b> Plano de la comercializadora .....                                       | 103        |
| <b>Figura 11.</b> Estructura organizacional y jerarquica de la comercializadora .....      | 112        |

## LISTA DE ENCUESTAS

**Pág.**

**Encuesta 1.** Dirigida a clientes (supermercados y minimercados) ..... 60

**Encuesta 2.** Dirigida a consumidores (personas de los estratos 4, 5 y6) ..... 68

# **1. RESUMEN DEL PROYECTO**

## **1.1. NOMBRE DEL PROYECTO**

Estudio de factibilidad para la comercialización de comestibles precocidos y congelados, propios de la gastronomía colombiana en la ciudad de Medellín - Antioquia.

## **1.2. RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.2.1. En español**

El presente proyecto para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos surge del interés de determinar la factibilidad de una comercializadora de productos congelados propios de la gastronomía colombiana en la ciudad de Medellín, con la posibilidad de desarrollarse en un futuro.

Ante esta situación, se identificó como una oportunidad de negocio, rescatar y promover algunos alimentos autóctonos de la gastronomía Colombiana, por lo que se adelantaron diversos estudios indispensables en la construcción de un plan de negocios como lo es: análisis o estudio de mercados, estudio técnico, estudio organizacional, legal y el correspondiente a la evaluación financiera, que permitieron identificar los requerimientos, necesidades, pasos, trámites, proyecciones y otros aspectos que determinan finalmente la viabilidad para llevar a cabo la idea de negocio.



### **1.2.2. Project Summary**

This project is for getting a degree of Project Management Specialist, this interest arises from the implementation of a production unit dedicated to the marketing of frozen food from Medellin, Colombia, with the intention of future expansion products surroundings.

In this situation, was identified as a business opportunity, rescue and promote some indigenous foods from our food, so many necessary studies were advanced in the construction of a business plan as is analysis or study of the sector, the market, technical, organizational, legal and financial recourse to the evaluation, which identified the requirements, needs, steps, procedures, projections and other aspects that ultimately determine the feasibility of carrying out the business idea.

.

## 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A pesar de que en la actualidad existe en el país la tendencia de valorar la cultura de los pueblos en materia gastronómica, ésta a su vez se ha visto afectada considerablemente por alimentos procedentes de otras culturas o países como parte del proceso de globalización, evidenciándose una pérdida de identidad afectando así las costumbres alimentarias y de manera más significativa en los colombianos más jóvenes. La población joven e infantil prefiere consumir alimentos de bajo contenido nutricional, con altos niveles de grasa, sal, azúcares, conservantes y otros ingredientes que contribuyen a incrementar la obesidad, enfermedades cardíacas, diabetes, cáncer, caries en los niños y un sinnúmero de problemas que ponen en riesgo la salud.

El más grande segmento del sector de alimentos en Colombia, son las comidas rápidas, gracias a su fácil acceso, consumo y sobre todo no exige calidad en su preparación comparado con otro tipo de alimentos. Este tipo de alimentos también son atractivos al público por su amplia variedad de productos y sabores representados en alimentos procesados congelados como pizzas, Nuggets, papas, yucas y otros sustitutos de estos alimentos como hotdog's, hamburguesas, enchiladas, crepes, waffles, burritos, entre otros, que se encuentran en el mercado listos para el consumo de personas de todas las edades.

El consumo per cápita de productos congelados en Colombia se ubica alrededor de los 700 gramos año aproximadamente, una cifra baja si se compara con otros países como Canadá con 11 kilos o Estados Unidos con 10 kilos (Alimentos, 2011). Esto debido a barreras como el desarrollo de la cadena de congelación, los mitos de los consumidores por la inocuidad de los productos o la posibilidad de tener alimentos frescos.

Se estima que en Latinoamérica el 40% de los hogares compra alimentos preparados o congelados, cuya penetración es realmente baja; Andrés Lugo, vicepresidente de ventas y marketing de McCain Latinoamérica, importante multinacional de alimentos congelados; expresa que al comparar los países del hemisferio sur, como Chile, Brasil y Argentina, se observa que tienen una penetración en congelados mucho mayor que el que tienen los países del norte de Suramérica. Según un artículo publicado en la revista Alimentos, llamado *Congelados: un mercado que debe ser práctico*, la penetración en Colombia de productos congelados que supera el 19 por ciento, eso es muy bajo; lo que hace que la categoría de congelados sea toda una oportunidad (Alimentos, 2011).

Por otra parte, la migración de los habitantes de la costa hacia el interior de país ha influenciado en la oferta de alimentos propios de esa región, generando la necesidad de consumo de productos como el Quibbe y Carimañola; sin embargo el abastecimiento de esta necesidad se limita al envío de dichos productos por familiares y propios de la zona caribe. Otro aspecto fundamental que representa una oportunidad para éste proyecto, es la aceptación de la comunidad paisa por este tipo de productos, de hecho en restaurantes y supermercados de la ciudad ya se han incluido en la oferta de productos congelados (Alimentos, 2011)

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA**

El mercado de alimentos congelados en la ciudad de Medellín ha logrado un crecimiento representativo, generado cambios en la oferta de productos alimenticios (Alimentos, 2011), lo anterior se relaciona directamente con que el estilo de vida, los compromisos sociales, laborales y académicos han influenciado los hábitos alimenticios y hacen que los consumidores incluyan en el mercado productos que les faciliten la preparación de sus comidas, siendo uno de los principales la inclusión en la compra del mercado, los alimentos congelados.

Por otra parte, entre la información recolectada para el análisis del sector económico al que pertenece éste proyecto, se evidencia una oportunidad de negocios en la elaboración y comercialización de productos congelados; actualmente la industria cuenta con una oferta especializada de empresas grandes como McCain, Kokoriko, Zenú y otros, sin embargo la oferta a menor escala (microempresas) representa un mayor aporte a la oferta de ésta clase de productos.

Si bien la globalización ha generado un cambio en las costumbres alimentarias, a su vez, abre la posibilidad de difundir productos inspirados en la diversidad cultural y gastronómica colombiana en otros lugares, a través de alimentos congelados que impliquen como ya se dijo una rápida y fácil preparación por el poco tiempo del que hoy se dispone debido al afán de los avatares de cada día.

Considerando lo anterior, se hace necesario realizar un estudio de factibilidad que cuenta de las posibilidades de la creación de una comercializadora de productos congelados como el Quibbe y la Carimañola en la ciudad de Medellín, que incluya los módulos de Mercadeo, Organizacional, Legal, Técnico y Financiero y que permita aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación como Especialista en Gerencia de Proyectos.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un estudio de factibilidad para la comercialización de comestibles congelados (Quibbes y Carimañolas) propios de la gastronomía colombiana, en la ciudad de Medellín del Departamento de Antioquia.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio de mercados que dé cuenta las principales variables a considerar en la oferta y consolidación del producto en el mercado de la ciudad de Medellín
- Determinar necesidades y requerimiento de recursos físicos, materiales y tecnológicos para el montaje y funcionamiento del negocio.
- Establecer la estructura organizacional y obligaciones de tipo legal que se adapten al modelo de negocios propuesto
- Evaluar el proyecto desde la perspectiva financiera para determinar la conveniencia de encausar en este proyecto.

## 5. LIMITACIONES

La principal limitación radica en que la información secundaria relacionada con este tipo de actividad, es bastante reducida, si bien existen innumerables fuentes que abordan temas de interés del sector de alimentos en general, esta es mucho más amplia comparada con la que se refiere al subsector de comestibles congelados, por su reciente crecimiento y explotación en el mercado nacional.

Por otra parte el estado y las agremiaciones empresariales han desarrollado cantidad de estudios, sobre la dinámica, perspectivas, avances y comportamiento en general de los subsectores de lácteos, cárnicos y bebidas por la trayectoria de sus empresas y su aporte a la economía del país , sin embargo, ni las entidades estatales, ni las de carácter privado dedicadas a informar el comportamiento y desarrollo de la industria en el departamento y en el país no aportan o publican suficientes datos de costos, estadísticas o el impacto que generan las Mipymes propias de esta actividad económica (producción y comercialización de alimentos congelados). Sin embargo, la instrumentación planificada para recolectar directamente datos de campo, son hechos que ayudan a mejorar las restricciones en mención.

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1. ESTADO DEL ARTE**

Según estudios de la Comunidad de Negocios Para la Industria de Alimentos (Alimentos, 2011), se percibe que a nivel mundial los consumidores se inclinan por alimentos que satisfagan sus necesidades de nutrición y cumplan sus expectativas económicas, requisito que hoy cumplen los alimentos congelados, tal estudio expone que en los últimos cuatro años Estados Unidos presento un crecimiento del 22% en el consumo de este tipo de alimentos , destacando que ya era alto, mientras que en Latinoamérica el 40% de los hogares compra comida congelada o preparada.

La demanda de estos productos también ha marcado una fuerte presencia de los mismos en los canales de distribución, por lo que es común y creciente su presencia en los supermercados como pasabocas, carnes y tubérculos. La mayor oferta de congelados ha generado también un incremento en la presencia de estos alimentos en los supermercados y almacenes de cadena en general.

El consumo en América Latina de alimentos congelados se encuentra por debajo de los países desarrollados como Inglaterra, que registra el mayor consumo a nivel mundial con 42,5 kilos per cápita al año. La Revista Alimentos publicó que en Estados Unidos, este mercado tuvo un consumo de 10 kilos en 2010 y Chile es el país con mayor compra per cápita en el continente de estos alimentos, pues cada nacional de ese país adquirió 3,9 kilos de estos productos, lo que marca un registro en los últimos cinco años de crecimiento en su consumo alrededor del 42% en el consumo de alimentos congelados. (Alimentos, 2011)

Por otro lado el Centro de Ciencia Y Tecnología de Antioquia, dirigido a empresarios, para la creación de la cultura de la innovación en Medellín, y que además tiene por objeto desarrollar y divulgar diversos estudios dentro del marco del sector comercial y empresarial, abordando temas de interés para el gremio de empresarios de la ciudad, el departamento y la nación; publica a través de su boletín virtual Contacto – i, (i, 2007) los resultados de estudiar las tendencias a las que apunta hoy el sector de alimentos como respuesta a una serie de cambios de tipo demográfico y social, que además de modificar las costumbres, intereses, ritmos y expectativas de vida, llevan a una valoración diferente de muchos artículos con los que nos relacionamos en la cotidianidad.

Una muestra clara de este cambio la dan las nuevas preferencias que toman fuerza en el consumo de alimentos, algunas de ellas asociadas a la búsqueda de un estilo de vida saludable. Esto hace que el mercado se incline cada vez más a elegir productos que ayuden al cuidado de la salud y productos que no requieran invertir mucho tiempo ni esfuerzo para su preparación y consumo, buscando que las personas puedan tener más tiempo disponible para realizar otras actividades.

Al aparecer múltiples expectativas alimenticias, a la vez que los consumidores mejoran su capacidad de pago, las empresas de alimentos tienen hoy la oportunidad de explorar estrategias de enfoque, desarrollando alimentos con características muy específicas, para nichos de mercados exigentes y dispuestos a pagar un poco más por alimentos diferentes a los convencionales, tales como:

- a. **Alimentos identificados según su procedencia:** son los alimentos étnicos, que están asociados a una región o grupo étnico específico, como la comida italiana, mexicana, china, peruana, que son muy comunes en América. Estas preferencias pueden variar de acuerdo al país, pues normalmente están relacionadas con la procedencia de los inmigrantes. Por ejemplo, en España hay una gran cantidad de alemanes y latinos, por tanto los alimentos étnicos que



más se consumen son de estos dos grupos. Como consecuencia de lo anterior, la demanda de alimentos étnicos se incrementa en relación con los cambios demográficos y desplazamientos de población.

b. **Alimentos de conveniencia:** se conocen en el mundo como convenience foods, que facilitan la vida. Se encuentran en este grupo los alimentos preparados, refrigerados, precocidos o congelados, que solo requieren ser calentados para su consumo. La demanda de estos alimentos aumenta a medida que algunos segmentos de la población tienen estilos de vida más ocupados, así como personas que viven solas (y que por ello no suelen preparar sus alimentos) y con la incorporación de la mujer al mundo laboral, por lo cual cuentan con menos tiempo para asumir el rol de amas de casa.

c. **Alimentos de larga conservación:** abarca los de larga vida útil, que requieren mínima refrigeración y los deshidratados. Su demanda se estimula a medida que las familias reducen su tamaño y en muchos casos los alimentos se vencen sin que alcancen a ser consumidos, por lo cual se vuelven atractivos estos productos. También son útiles para ser utilizados en lugares donde no hay condiciones de refrigeración adecuadas.

d. **En cuanto al desarrollo de empaques especiales:** se encuentran en este grupo los empaques activos, es decir, que interactúan directamente con el producto y su entorno para mejorar su calidad o seguridad; también están los empaques inteligentes, que permiten controlar la seguridad y calidad de los alimentos, monitorean las condiciones en las que se encuentran, registran y dan información sobre su calidad o el estado del envase. También se encuentran los productos acompañados de empaques atractivos, cómodos, biodegradables, con nuevos materiales, ergonómicos, didácticos, resistentes, con etiquetas sugestivas, de varias dimensiones, etiquetas que interactúan con el contenido.

e. **Alimentos naturales u orgánicos:** como su nombre lo indica, en este grupo se encuentran los alimentos 100% naturales, los orgánicos y los frescos o mínimamente procesados (con poco o ningún tratamiento térmico). Las personas los consumen a medida que se preocupan más por mejorar su esperanza de vida, especialmente como consecuencia de que

se posiciona en el colectivo el concepto de que múltiples aditivos aplicados a los alimentos generan efectos adversos para la salud.

Así mismo en el país, Proexport viene realizando investigaciones sectoriales sobre inteligencia de mercados, y el contexto de la industria de procesamiento de alimentos no es la excepción. Esta entidad presenta los resultados de su estudio a través de un informe dirigido a los productores y demás grupos de este sector en Colombia para ayudarles a comprender mejor su posición a nivel local y la situación del mercado europeo y sus tendencias, para potenciar las exportaciones a este destino. El informe sustenta que aunque Colombia no se encuentra entre los gigantes, que básicamente están compuestos por Brasil, Argentina y Chile; se ubica al igual que Perú en el grupo de los países procesadores de alimentos de tamaño mediano en América del sur. La mayor parte del procesamiento de productos alimenticios en Colombia se lleva a cabo alrededor de las áreas urbanas, donde se encuentran los grandes conglomerados de industrias, mercados importantes y la infraestructura necesaria.

Los procesadores de alimentos en el país se componen de multinacionales a gran escala, compañías pequeñas, medianas y fabricantes artesanales, siendo la industria de alimentos uno de los sectores más dinámicos que jalonan la economía, pues durante el período febrero de 2013-enero de 2014, se destacaron los siguientes subsectores: Otros productos alimenticios (8,1%); ingenios, refinerías de azúcar y trapiches (9,3%); productos lácteos (8,1%) y la industria de bebidas (0,9%). (Turismo, 2014).

Para el desarrollo de esta investigación, se realizó también una búsqueda de información secundaria, de proyectos empresariales en la misma línea del que se plantea. En la institución (ESUMER) se encontraron algunos proyectos de la producción de alimentos y comercialización de los mismos, sin embargo su aporte para la construcción de este proyecto fue más de forma, que de contenido, ya que el nivel de exigencia de los proyectos de pregrado no es el mismo que el de especializaciones y los trabajos de posgrado se enfocan en comercializar alimentos y bebidas

on line, creación de restaurantes, entre otros, ninguno que apunte a la producción o comercialización de alimentos congelados.

## **6.2. MARCO CONCEPTUAL DEL PROYECTO**

### **6.2.1. Plan de Negocios**

Villarán (2009),<sup>2</sup> sustenta que un plan de negocios tiene el propósito de documentar una serie de operaciones para llevar a cabo la ejecución del negocio, también es necesario para sumarle a la propuesta nuevos inversionistas cuando esta misma lo devengue.

La autora describe que hay diferentes tipos de planes de negocio: Planes de negocios para empresas en marcha, para nuevas empresas, para inversionistas y para administradores.

Para el caso de este proyecto se elaborara un plan de negocios para determinar la viabilidad de una nueva empresa, que contiene la presente estructura:

Formulación de la idea de negocio, análisis del entorno, sondeo del mercado, plan estratégico y marketing, plan de operaciones, diseño de estructura y plan de recursos humanos, plan financiero, sensibilidad y riesgo de la unidad de negocio, conclusiones y recomendaciones.

En ese mismo sentido la investigación también se apoya en el Manual de Antonio Borello (2000), en el que toca los aspectos más relevantes para elaborar un plan de negocios completo y detallado, como herramienta de evaluación de una inversión, que una vez puesto en práctica, este

en capacidad de garantizar ventajas cuantificables, siempre y cuando dicho plan este acompañado de guía para la elaboración de un plan estratégico y operativo.

En consecuencia se tiene analizar los diferentes resultados provenientes de los estudios: sectorial, de mercados, técnico, administrativo y financiero, que finalmente determinarán la viabilidad del proyecto.

*Un Plan de negocios.* Es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr, hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” y el contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y oportunidad de mercado (Villarán, 2009).

A lo largo del estudio se utilizan otros términos, necesarios de precisar su concepto, como lo son:

**Alimento.** Todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos. Quedan incluidas en la presente definición las bebidas no alcohólicas, y aquellas sustancias con que se sazonan algunos comestibles y que se conocen con el nombre genérico de especia. (Ernesto Samper Pizano, 1997)

**Carimañola.** Según el portal Guatodo.com, en su artículo *Carimañolas*, son bollitos de masa de mandioca o yuca, rellenos de queso, carne molida o pollo y dorados en aceite, típicos de la cocina colombiana del caribe.

**Comestibles.** Hace referencia a todo género de productos y artículos alimentarios, que se pueden ingerir o consumir sin representar ningún peligro al organismo. Todos los alimentos son comestibles, sin embargo no todo comestible es alimenticio.

**Comestibles precocidos.** Son alimentos cocinados, enfriados rápidamente y posteriormente deben mantenerse refrigerados, para garantizar con la calidad y evitar el deterioro del producto. Las comidas preparadas no son tan nutritivas como las caseras, esas que, en ocasiones, llevan toda una mañana. La razón de esto es que generalmente dichos alimentos ya están cocidos, por lo que pierden una gran cantidad de nutrimentos. Además, cada vez que se calientan abandonan buena parte de su aporte de vitaminas. (Alimentación-sana.org).

**Comestibles congelados.** Son aquellos en que la mayor parte de su agua de constitución (agua libre) se ha transformado en hielo, al ser sometido a un proceso de congelación y especialmente concebido para preservar su integridad y calidad y para reducir, en todo lo posible, las alteraciones físicas, bioquímicas y microbiológicas, tanto durante la fase de congelación como en la conservación ulterior. (Código de Prácticas de higiene para los alimentos precocinados y cocinados utilizados en los servicios de comidas para colectividades, 1993). Todo comestible o alimento congelado debe mantenerse a una temperatura igual o inferior a  $-18^{\circ}\text{C}$  en cualquier parte del producto.

**Comercialización.** La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

Se da en dos planos:

Micro y Macro y por lo tanto se generan dos definiciones: Microcomercialización y Macrocomercialización.

**Microcomercialización:** Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.

**Macrocomercialización:** Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad (Empresactualidad.com, s.f).

**Estudio de factibilidad.** El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.

Un proyecto factible, es el que ha aprobado cuatro evaluaciones básicas:

Evaluación Técnica. - Evaluación Ambiental. - Evaluación Financiera. - Evaluación Socio-económica.

La aprobación de cada evaluación se le puede llamar viabilidad; estas viabilidades se deben dar al mismo tiempo para alcanzar la factibilidad de un proyecto; por ejemplo un proyecto puede ser viable técnicamente pero puede ser no viable financieramente o ambientalmente.

Si un proyecto es factible, se puede pensar en diseñar un plan de proyecto para su ejecución y poder convertir el proyecto en una unidad productiva de un bien o servicio planteado.

Los proyectos en los cuales se busca la factibilidad, son aquellos que intenta producir un bien o servicio para satisfacer una necesidad; para ello se necesita definir su rentabilidad o no, éste es el objetivo de la evaluación financiera. (Estudiodelafactibilidadyproyectos.com, s.f.).

**Gastronomía.** Es el estudio de la relación del hombre, entre su alimentación y su medio ambiente (entorno). A menudo se piensa erróneamente que el término gastronomía únicamente tiene relación con el arte culinario. Sin embargo ésta es una pequeña parte del campo de estudio de dicha disciplina. No siempre se puede afirmar que un cocinero es un gastrónomo. La gastronomía estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida. Y aunque el eje central de la gastronomía es la comida, no solo tiene relación con esta, sino que también con las distintas culturas que existen en la tierra. Por lo que la gastronomía está inexorablemente vinculada a la cultura de los países.

Por todo aquello, la gastronomía se ve reflejada en una gran gama de elementos o materias, que confluyen en el término. Podemos señalar a la historia, la sociología, la antropología, la literatura, las diversas artes, el estudio de los alimentos por parte de la agronomía, entre otros. Todos, elementos o materias presentes en la cultura arraigada de una nación, la cual, con el paso de los siglos, va dando forma a la gastronomía típica de aquel país o región. (Pérez, 2012)

**Gastronomía colombiana.** (Pérez, 2012) Es el producto de la mezcla de tres etnias principales que poblaron nuestro territorio: indígenas, españoles y africanos. Este mestizaje define no solo nuestra identidad gastronómica, sino también la identidad cultural y poblacional de nuestro país.

Es así como actualmente existe una gran variedad de platos típicos en nuestro país que responden esencialmente a una simbiosis de estas tres culturas.

El patrón alimenticio de los pobladores prehispánicos estuvo marcado principalmente por el consumo de productos nativos provenientes de la agricultura y la caza, dentro de los cuales predominaban una variedad de tubérculos y frutas.

Entre los siglos XVI y XIX a raíz del descubrimiento de América, nuevos ingredientes fueron incorporados en la dieta indígena, formando las bases de la cocina andina colombiana. El arroz, las leguminosas, las carnes de diferentes animales, el azúcar, el trigo, verduras y especias, así como nuevas técnicas de preparación mediante utensilios de peltre son algunos de los aportes españoles más importantes a nuestra gastronomía.

El tercer aporte más importante llega con los africanos traídos en la época de la Colonia para trabajar como esclavos en las minas y los cañaverales. Técnicas de cocción como las frituras, preparaciones como los dulces en confitura, cereales apilados, salsas, comida de mar y tubérculos como el ñame y el plátano se amalgaman con el aporte indígena y español, creando así una identidad gastronómica para cada región colombiana.

También es significativo resaltar además la relevancia de la migración árabe y europea de los siglos XIX y XX, quienes trajeron su gastronomía y la aplicaron a toda clase de platillos e



ingredientes, especialmente en la región Caribe y en el Gran Santander, siendo uno de los más destacados el quibbe.

**Quibbe.** La **receta de Kibbe, Kibe o Kibbeh** (se pronuncia “kib-bi”) es una popular **receta Sirio-libanesa**, se consume en gran parte de los países árabes en especial en Siria, Líbano y Palestina y gran parte de Suramérica Colombia, México, Brasil, entre otros.

Un **kibe** tiene la forma de un balón de fútbol americano y se podría decir que es un frito tipo “croqueta” de **carne y trigo bulgur** (Conocido como burghul en los países de Oriente medio), sazonada con ajo, cebolla y pimienta. La mezcla de la carne cruda utilizada con el bulgur junto a los demás ingredientes para hacer la masa del Kibbe a veces se come cruda (en este caso se utiliza más carne), pero en Colombia se prefiere frito. (recetasarabes.com, s.f.).

## **7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La recolección de la información para elaborar el proyecto tiene como propósito realizar un plan de negocios que parte por un lado, de la recolección de información secundaria que comprende la revisión de fuentes bibliográficas en Internet, revistas, folletos, censos, anuarios, bases de datos e información estadística disponibles en entidades del gobierno colombiano, asociaciones empresariales, entidades gremiales, entre otras. Por otra parte es indispensable levantar información primaria a través de la aplicación de encuestas y realización de observaciones directas en diversos escenarios, cuya consecuencia es la de determinar la factibilidad del negocio (objetivo de estudio) analizando la documentación de aspectos tales como:

La situación actual de la economía a nivel local y en el país, las tendencias actuales del mercado propias del sector alimentario, variables de tipo político – legal, ecológico, cultural, económico y tecnológico que favorecen o desfavorecen la viabilidad de la propuesta productiva.

También es pertinente indagar y por supuesto analizar variables de carácter técnico y organizacional en las que se observan y determinan tipos de procesos, requerimientos de recursos humanos, materiales, físicos y tecnológicos a involucrar en los procesos de producción, comercialización, distribución y administración que definen la estructura organizacional y le dan identidad al negocio.

En este caso como el fin es describir situaciones y eventos, es decir, el cómo se manifiesta cada una de las variables anteriormente mencionadas, el estudio se desarrolla bajo el tipo de

investigación descriptiva; entendiendo que los **estudios descriptivos** buscan especificar características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno por investigar. Se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. (Ivan Darío Toro Jaramillo, 2006)

## **7.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En coherencia con el tipo de investigación con la que se desarrolla el proyecto; se observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para ser descritos y analizados, luego de observar situaciones ya existentes y no provocadas; teniendo en cuenta que la investigación se centra en cuál es el estado de las diversas variables de estudio ya expuestas, en un momento dado o bien, cuál es la relación entre un grupo de variables en un punto en el tiempo; para este caso el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el diseño de investigación transversal o transeccional.

La estructura general de este estudio se enfoca en el diseño **transeccional descriptivo**, este tipo de diseño tiene como objetivo indagar en un grupo de personas la intensidad de consumo de los productos típicos colombianos congelados o listos para el consumo, por otra parte el proyecto integra información cualitativa y cuantitativa, precisamente porque se describe la situación a partir de fuentes de información subjetivas y objetivas, se infieren datos, se explora y describe el contexto y demás aspectos propios del método de plan de negocios.

### 7.3. MÉTODOS Y PASOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se parte de la formulación del problema, para así proceder a plantear los objetivos y el alcance de la investigación.

Fue necesario definir los parámetros internos para estructurar cada una de las etapas que hacen parte del plan de negocios: análisis sectorial, estudio de mercados, estudio técnico y el análisis financiero de la propuesta; determinando el tipo de fuente, las técnicas y los instrumentos para recopilar la información, entre las que se encuentra:

- Fuentes secundarias, a través de la recopilación y revisión de información a partir de documentos y páginas de la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y artículos de opinión en diarios, revistas y blogs de interés; revisión de normas, decretos, textos y otras consideradas fuentes fidedignas que brindan información pertinente para la formulación del marco metodológico, teórico, marco conceptual y estudio del sector en que se encuentra enmarcado el proyecto (investigación documental).
- Posteriormente se realiza el diagnóstico del mercado con miras a identificar las preferencias del cliente, sus intereses, gustos y así establecer su perfil (segmentación del mercado); por otro lado estudiar la competencia, identificar proveedores y otros aspectos relevantes para el proyecto a partir de la aplicación de entrevistas estructuradas a personas del común, consideradas clientes potenciales\* de la propuesta productiva en estudio. La aplicación de tales encuestas se efectúa en forma directa o personalizada a un grupo de personas.

---

\* Clientes potenciales son las personas o parte del mercado que tienen la posibilidad de adquirir una marca o servicio pero no lo han hecho nunca.

También se aplica otra encuesta a administradores de minimercados, tiendas y supermercados.

La observación directa, es otra técnica empleada por la investigadora, en algunos restaurantes y locales de comidas, supermercados y minimercados destacados de la ciudad, que además ofertan estos productos (quibbe y carimañola) o productos similares de manera congelada o preparado; considerados varios de ellos competidores directos y otros competidores indirectos de esta propuesta; esto con miras a evaluar diseño, atención, empaques, presentaciones, operatividad y manejo del negocio.

- Luego de analizar e interpretar la información levantada en el análisis de mercados, se da inició a desarrollar el análisis técnico y administrativo del plan, el cual permite entre otros aspectos determinar el número y perfil del talento humano a vincular, conocer los requerimientos de recursos tanto físicos, materiales y tecnológicos para el desarrollo de las actividades diarias del negocio, como los gastos asociados a cada uno de ellos. Se determina el tipo de sociedad a constituir y los procedimientos inherentes a esta constitución.

Se finaliza el plan con la ejecución de la evaluación financiera, que tiene la finalidad de determinar la viabilidad del proyecto, posterior al análisis de la información procesada y sistematizada en cada una de las etapas que dan forma al plan de negocios.

## **8. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto se dará a conocer, de acuerdo al cronograma convenido entre la asesora asignada por la Institución Universitaria ESUMER, específicamente por solicitud de la Coordinación de la Especialización en Gerencia de Proyectos a la cual se le deja un ejemplar del documento en medio magnético que ilustra cómo diseñar y formular un estudio de factibilidad para la comercialización de comestibles precocidos y congelados, propios de la gastronomía colombiana en el Valle de Aburrá - Antioquia.

Los jurados de tesis de grados, son los responsables de valorar y aprobar la pertinencia de este estudio, que a su vez servirá de fuente de consulta futura a estudiantes y personas de la comunidad que en determinado momento requieran de esta información para sus proyectos personales, tanto económicos como académicos.

Cabe decir que la metodología desarrollada es propia de los procesos de formación impartidos por la institución en mención, convirtiéndose en requerimiento para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, sin pasar por alto la intención de la investigadora, que es la de hacer realidad la ejecución y materialización de esta idea, en otro momento.

## **9. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS**

El desarrollo de esta investigación se convierte en una experiencia académica que al ser divulgada beneficia directamente a los estudiantes de pregrado y postgrado que actualmente adelantan estudios en la institución universitaria ESUMER (repositorio), al igual que personas de otras instituciones de educación media, técnica y superior que requieran de información para sus emprendimientos o elaboración de planes de negocios con este enfoque.

Otro grupo beneficiario corresponde a personas de la comunidad en general del Valle de Aburrá poseedores de unidades productivas especializadas (Mipymes) en la producción y comercialización de alimentos congelados, precocidos o de otra índole con la intención de conocer un poco más del sector al que pertenece su negocio, mejorar aspectos de este o simplemente elaborar un plan cuya consecuencia sea la ejecución de una idea productiva o la consecución de inversionistas.

## **10. FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

### **10.1. ANÁLISIS SECTORIAL**

#### **10.1.1. Composición del sector**

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), el proyecto pertenece a la división 46: G - Comercio al por mayor y en comisión o por contrata, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; a la subdivisión 4631-comercio al por mayor de productos alimenticios. (DANE, 2012).

En la actualidad la industria de alimentos y bebidas representa más del 20% de la industria total nacional, y está compuesta por sectores como carnes y pescados, aceites y grasas, productos lácteos, panadería y molinería, productos de café, azúcar, cacao y sus productos, y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. La dinámica de esta industria está muy relacionada con el consumo de los hogares –aunque por lo general con una variación menos volátil-, y está además íntimamente ligada al sector agropecuario, por ser éste la fuente de sus principales materias primas. (Planeación D. n., 2011)

El consumo per cápita de productos congelados en Colombia se ubica alrededor de los 700 gramos año aproximadamente, una cifra baja si se compara con otros países como Canadá con 11 kilos o Estados Unidos con 10 kilos. Esto debido a barreras como el desarrollo de la cadena de congelación, los mitos de los consumidores por la inocuidad de los productos o la posibilidad de tener alimentos frescos.



Hace una década conseguir un fabricante de congelados, refrigerados, precocidos, salsas y sopas listas, encurtidos y deshidratados, frutas en conservas entre otros productos era una tarea compleja. Hoy, el panorama es otro, pues las ofertas abundan, prueba de ello es el buen comportamiento que muestran las empresas productoras y distribuidoras de alimentos, de 2013 a enero de 2014, su producción se incrementó en 8,1% y sus ventas reales en 9,4%. Lo anterior, obedeció al buen comportamiento de la demanda interna y de sus exportaciones, las cuales crecieron 6,4% en dicho periodo. (Turismo, 2014)

### **10.1.2. Situación histórica del sector**

El mercado de bebidas y alimentos es el más grande en Colombia en términos de ventas. En 2007 las ventas generales de alimentos y bebidas no alcohólicas ascendieron a cerca de 2.4 billones de euros equivalentes a 7.045.847 millones de pesos lo que representó alrededor del 33% del mercado nacional. No se tiene información disponible sobre el consumo de grupos específicos de alimentos procesados en Colombia de ese año hacia atrás. (Ferro, 2010)

En 2008, la industria de alimentos colombiana reportó un crecimiento promedio del 7.0% y en 2009 se registró un descenso del 3.5% que se debió principalmente a la prohibición de las exportaciones colombianas hacia Venezuela y a la caída de las exportaciones a Ecuador por el deterioro de las relaciones diplomáticas.

Mientras que en 2010 el sector de alimentos creció a una tasa anual del 2,3%, y el de bebidas se contrajo a una tasa del 2,5%. Ambos sectores crecieron en este período por debajo del promedio de la industria, que creció a una tasa del 4,5%. Durante el primer semestre de 2011, el crecimiento del sector de alimentos fue de 3,1%, levemente inferior al promedio industrial que fue del 3,5%. Este crecimiento fue impulsado especialmente por los sectores de molinería y almidones, refinación de azúcar, y transformación y conservación de carne y pescado. El sector

de bebidas, por su parte, se contrajo a una tasa del 0,6% durante este período, con una fuerte caída en el componente de bebidas alcohólicas. (Comercio, 2013)

El crecimiento del sector de alimentos 2011 se impulsó gracias a la reactivación de la demanda interna, y por el dinamismo de las exportaciones que vienen creciendo entre enero y septiembre de este año a una tasa del 40%. (Comercio, 2013)

Según informe de Industria de enero de 2013 los subsectores más dinámicos que contribuyeron al crecimiento de la producción real del sector industrial, durante los últimos 12 meses a enero de 2013, fueron: La industria de bebidas (6,0%), productos lácteos (7,9%), prendas de vestir, confecciones (6,1%), **otros productos alimenticios** (5,4%), vehículos automotores y sus motores (5,4%), industrias básicas de hierro y acero (7,1%), otros tipos de equipo transporte (6,8%), metales preciosos y no ferrosos (11,0%), **transformación de carne** y pescado (2,3%), y **productos de molinería y almidones** (1,4%); haciendo parte de dos los últimos subsectores los productos que son objeto de estudio en este proyecto. (Comercio, 2013)

### **10.1.3. Situación actual del sector**

Las empresas que forman parte del sector alimenticio, a pesar de ser uno de los sectores de mayor importancia para el país, presenta una problemática creciente, fundamentada en las importaciones que se hacen de productos subsidiados en otros países y que llegan a Colombia con precios bajos, perjudicando la estructura productiva nacional, debido a los altos costos de los créditos, insumos y demás factores que integran el proceso productivo. La razón para que esto suceda, es que no se crearon políticas de ajuste por parte del legislativo y el gobierno, que permitieran equilibrar los precios propiciando la equidad entre la producción interna y los importados. Esto hace que el campesino se sienta abandonado y desprotegido por parte del estado. Estas empresas han sido limitadas en su crecimiento, debido a que no se han

implementado políticas de modernización, quedando arraigadas a un estancamiento que se reflejan en el precio de las acciones que resultan invariables a través del tiempo, no generando ningún estímulo para el inversionista. (Proexport, 2012).

Contrario a lo anterior, Proexport considera al TLC con estados Unidos específicamente como una oportunidad de expansión y consolidación del mercado de alimentos procesados y congelados ya que los productos preferidos por los estadounidenses son aquellos listos para cocinar o consumir, de fácil preparación que se adapten a sus gustos, en cuanto al tamaño de las porciones la practicidad y sabores. (Proexport, 2012)

Existen muchos sitios y restaurantes en los que existe la posibilidad de comprar alimentos congelados para prepararlos en casa, lo que representa una buena posibilidad de hacer una pronta diversificación de oferta de alimentos exportables en molinería, panadería y harinería, frutas y hortalizas procesadas pues pueden ser fácilmente e aceptados por otras etnias e incluso por los americanos. Para este caso el exportador puede llegar directamente al distribuidor, a los canales institucionales compuestos por hoteles y restaurantes, a algunos importadores que también se mueven con distribuidores menores y también con supermercados que pueden lograr ventas al por mayor. Todos conducen al comprador y al consumidor final. (Proexport, 2012).

#### **10.1.4. Perspectivas del sector**

En el mercado nacional las masas congeladas se venden en gran proporción en colegios, hoteles, clubes, supermercados y panaderías, de las que en sólo Bogotá hay más de 7 mil y en Cali unas 2.200 y para quienes están en el negocio de alimentos procesados congelados el potencial es grande porque el consumo en Colombia que está por 700 gramos per cápita, uno de los más bajos de América Latina, tienen la meta de ampliar dicho consumo.

Para dimensionar mejor la oportunidad del negocio de los congelados hay que tener en cuenta que en América Latina el promedio de hogares que compran productos congelados es del 40%, mientras que en Colombia sólo llega al 19%. Ese es el potencial que ven todas estas compañías. (Fernandez, 2013)

Las empresas de alimentos procesados, listos y prelistos congelados trabajan en dos vías: con sus consumidores directos y con el sector de restaurantes o food service. Existe la tendencia de entregarle a los dos, razones fundamentales como lo es el tema de lo saludable, mostrando así los beneficios de los productos. La otra gran estrategia es la de derrumbar la barrera que el consumidor tiene de comprar productos congelados y eso se hace únicamente a través de la comunicación y la demostración del producto, en cómo le puede traer beneficios, siempre atendiendo fundamentalmente a lo prácticos que estos son.

Un valor adicional de los congelados, es por ejemplo; si una persona pela un kilo de papa para sacarle solamente 600 gramos porque el 40 por ciento restante es desperdicio, mientras que los productos congelados son mucho más prácticos porque no van a requerir tiempo, tienen las porciones que necesitan, la conservación adecuada, sin riesgos alimenticios y que tienen una compañía que están detrás con las garantías de inocuidad y calidad de los alimentos que producen y comercializan.

El subsector de alimentos ha sido muy atendido por las instituciones educativas del país en cuanto a los procesos básicos de la industria, pero es necesario seguir focalizando la atención en cuanto a capacitación, asistencia y certificación en competencias, hacia aquellas tecnologías de procesos que permitan generar valor agregado, igualmente, hay que brindar atención a las PYMES, las cuales tienen amplia presencia en la economía local y nacional, por ello hay que concentrar esfuerzos en el fortalecimiento del desarrollo tecnológico, mejorar la atención con servicios especializados y desarrollar estrategias de asociatividad, cadenas y cluster; con miras a ser más competitivos tanto a nivel interno como a nivel internacional y poder enfrentarse a los

tratados de libre comercio que se están negociando o implementando. Con esta apertura esto tiene un riesgo, como muchos sectores que particularmente no están preparados. Pero la única manera es proteger y luchar por la industria colombiana, encontrar factores de competitividad entregando cada vez más valor.

#### **10.1.5. Conclusión General del Análisis Sectorial**

A lo largo del estudio del sector, las estadísticas y postura de expertos en el tema ratifican que los alimentos congelados son un mercado promisorio en el país, y son los empresarios del sector que para ser competitivos y rentables deben ser transparentes con el consumidor, identificar cuáles son sus necesidades y expectativas, pero también tener en cuenta esos requisitos que ellos esperan. Un segundo punto es la innovación y finalmente la responsabilidad social, la cual depende del trato con los proveedores, distribuidores, clientes y consumidores.

## 11. ANALISIS DE MERCADOS

### 11.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Los productos a que apunta el proyecto inicialmente son el quibbe y la carimañola en presentación de alimento congelado, con el transcurrir del tiempo se desea incorporar otros productos propios de la gastronomía nacional de diversas regiones y otros congelados más comunes como palitos de queso, empanadas, entre otros.

**Figura 1.** El quibbe



También conocido como kibbe es la picada más tradicional de la gastronomía árabe, es una preparación de trigo americano, carnes, condimentos árabes importados y demás ingredientes que derivan en una picada en forma de Zeppelin rellena con carne y cebolla picadas.

Este alimento es muy popular en la costa caribe colombiana, tras ser introducido por inmigrantes libaneses, convirtiéndose en uno de los manjares característicos de la mesa costeña, que poco a poco se ha ido difundiendo en el resto del país.

**Figura 2.** La carimañola



Son bollitos de masa de yuca precocida, rellenos de queso, carne molida o pollo y dorados en aceite; típicos de la cocina colombiana del caribe. Hay que servirlos bien calientes y se puede acompañar con suero costeño, ají, guacamole o picado de tomate. Este alimento también es muy común en países vecinos como Panamá y Venezuela.

Tanto el quibbe como la carimañola son deliciosas alternativas, con alto valor nutricional para compartir en reuniones sociales, ideales para celebrar, para acompañar las comidas de cada día y para picar, por lo que se tiene inicialmente como mercado objetivo los siguientes clientes emplazados en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá:

Minimercados, supermercados, algunos puntos de almacenes de cadena y tiendas; quienes a su vez atienden la demanda de restaurantes de comida árabe y típica colombiana, restaurantes especializados en comida costeña y consumidores en general, lo que los convierte también en intermediarios claves de la cadena.

Estos productos serán comercializados en las siguientes presentaciones:

### **Carimañolas de Carne y Queso**

- Presentación 10 Unidades, 55 gramos C/una
- Presentación 20 Unidades, 55 gramos C/una

### **Quibbes**

- Presentación de 8 Unidades, 60 gramos C/uno.
- Presentación de 10 unidades Zeppelin. 60 gramos C/uno.
- Presentación de 20 Unidades, 60 gramos C/uno.

En cuanto a la presentación, los empaques de estos productos tendrán información que exige el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), como autoridad sanitaria del orden nacional, dando cumplimiento a lo citado en la Resolución 2674 de 2013 (Julio 22), referida a:



1. La fecha de fabricación o elaboración del producto.
2. Lote, es decir la cantidad determinada de unidades producidas, identificadas con el mismo código o clave de producción.
3. La fecha de caducidad o de vencimiento del producto.
4. Ingredientes empleados en la fabricación o preparación del producto.
5. La Marca, propia del fabricante y proveedor de cada producto
6. Número o código de registro sanitario
7. Número de unidades por paquete o empaque y su equivalente en gramos.

A continuación se muestran ejemplos de empaques para la presentación de quibbes y carimañolas de uno de los proveedores, como lo es bolsa de polipropileno con un diseño de etiqueta que contiene toda la información antes mencionada, distribuida en ambas caras de este.

**Figura 3.** Presentación quibbe paquete 8 unidades



**Figura 4.** Presentación quibbe bandeja 10 unidades



**Figura 5.** Empaque de carimañola por 10 unidades



Ahora bien, las condiciones del producto son favorables para lograr ventas efectivas, ya que los dos tipos de producto a comercializar son fáciles de preparar; del congelador al sartén, en solo unos minutos.

A continuación se muestra el aporte nutricional de estos productos:

**Tabla 1.** Aporte nutricional de una carimañola de 55 gramos.

| <b>Información nutricional carimañola:</b> |   |
|--|---|
| Tamaño porción                             | 55 g  |
| Calorías                                   | 75 Calorías desde la grasa 10   |
| Grasa total                                | 2.5 g _____ 2%.   |
| Sodio                                      | 16 g _____ 0,7 %.   |
| Carbohidratos total                        | 6 g _____ 1%.   |
| Proteína                                   | 6 g   |
| <b>Información adicional:</b>              |   |
| Descripción                                | Producto elaborado a base de yuca, queso, sal y una presentación con mínima porción de carne. |
| Empaque                                    | Higiénicamente empacado con termoencogible, en bandeja de icopor y en bolsa de polietileno.   |
| Almacenamiento                             | En congelación a temperatura de menos 18 grados centígrados bajo cero.                        |
| Vencimiento                                | Ocho meses a partir de la fecha de elaboración.   |
| Instrucciones de uso                       | Sacar del congelador, y dejando por 30 minutos a temperatura ambiente.                        |

**Tabla 2.** Aporte nutricional de 100 gramos de qibbe

| <b>Información nutricional Qibbe</b> |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Cada 100 g de qibbe contiene:</b> |   |
| Calorías                             | 210 cal   |
| Proteínas                            | 14 g  |
| Grasa                                | 15 g  |
| Carbohidratos                        | 5 g   |
| Descripción                          | Carne de res condimentada, forma individualmente y congelada. |
| Empaque                              | Bolsa plástica resellable, con un contenido de 400g           |

En el mercado se encuentran aderezos (productos complementarios) procesados y sin procesar que ayudan a potenciar el sabor del qibbe y la carimañola, tales como el suero costeño, el ají, el guacamole, la crema agria y salsas propias de la gastronomía árabe como el tahine o tahini, cuyo ingrediente principal son los garbanzos.

Sin embargo existen múltiples sustitutos de estos productos, como son los no procesados que se consiguen en el mercado en su estado natural, que aunque exigen tiempo y de otros alimentos para su preparación, son básicos en la canasta familiar de los antioqueños y colombianos.

En la misma línea de congelados, listos y prelistos hay diversidad de competidores que ofertan papas congeladas, más conocidas como rapipapas, yuquitas, deditos de queso, empanadas, pizzas, albóndigas, lasañas, sopas, variedades de pan, croquetas diversas, entre

otros, los cual no solo son de fácil acceso en presentación de congelados sino de manera preparada y listos para su consumo.

### **11.1.1. Demanda**

La dinámica de la industria de la alimentación en Colombia, según el tipo de producto para consumo humano directo, refleja de manera clara los cambios en la composición de la demanda y en las estrategias productivas de las empresas para permanecer en el mercado. Las tendencias más generales muestran que las empresas orientan su producción para satisfacer una dieta basada en productos que permitan la preparación de los alimentos en poco tiempo.

El estudio del sector muestra que el mercado de los procesados y congelados en el país presenta una fuerte tendencia de crecimiento, que si bien años atrás hablar de procesados y congelados era una situación compleja, hoy por hoy la demanda los ha incorporado en su dieta diaria; considerando además, que lo más importante es la calidad y en segundo lugar que sean prácticos para reducir el tiempo a invertir, que los saque del apuro para poder alimentar a su familia. Es por esto que tales productos deben ser confiables para el consumidor, que ofrezcan el cien por ciento de seguridad de que lo que están consumiendo sea frescos y tengan un mínimo o nada materiales artificiales y de preservantes.

En este sentido el proyecto realmente no obedece a un ciclo temporal o estacional, pues cualquiera sea la época del año es indiferente para los consumidores, sin embargo, se prevé un aumento en la demanda en época decembrina y en las temporadas turísticas de la ciudad, como son las vacaciones de mitad de año (junio y Julio) y fin de año.

Es importante recordar que la demanda del producto se concentra en los minimercados, tiendas de barrio y almacenes de cadena; pues a nivel nacional el número de tiendas registradas según el más reciente censo Infocomercio, realizado por Servinformación para el periodo 2011 - 2013, en la capital antioqueña hay una tienda (incluidos minimercados) por cada 308 habitantes, el número llega a los **10.830** puntos ubicando este negocio en el número uno del ranking de los 10 más comunes en la ciudad. (Álvarez, 2013); según esto, el canal tradicional ocupa un lugar importante a la hora de ser el medio para que los productores lo usen como tal, para distribuir sus productos, ya que el mayor porcentaje en ventas de productos de consumo masivo las obtiene principalmente por este medio.

Se evidencia que entre más alto sea el estrato socioeconómico en la ciudad, se reduce en número la presencia de minimercados y tiendas, pues estas se concentran principalmente en los estratos 1,2, y 3. (Álvarez, 2013)

Con la creciente aparición y posicionamiento de las grandes superficies en la ciudad y sus nuevos formatos, que buscan competir con las tiendas de barrio, se ve mayor presencia de estos establecimientos para atender a la población de estratos más altos.

El mercado objetivo del proyecto se enfoca en tiendas, minimercados y supermercados presentes en los estratos 4, 5 y 6, estimando que estos representan el 30% del total de la población (10.830), ya que no hay estudios que detallen cifras exactas de ello en la actualidad.

Considerando lo anterior y aspectos de comercialización para una empresa nueva en el mercado se estima que el tamaño del mercado al que se puede ingresar en la ciudad de Medellín, 10.830 supermercados, minimercados y tiendas, equivale al 30% (treinta por ciento) del total de negocios (supermercados, minimercados), lo que representa 3.249 establecimientos comerciales, es importante mencionar en esta etapa del proyecto que el consumidor definido para este tipo de

producto pertenece a los estratos 4, 5 y 6, quienes son los que incluyen en su alimentación el consumo de congelados.

La encuesta anual de servicios, que corresponde a la del año 2011 (proyecciones desde el 2005 hasta el 2020), muestra la distribución porcentual de los habitantes de Medellín, discriminados por estrato social, como se detalla en la tabla 3, (Perdomo, 2012) lo que evidencia que el porcentaje de habitantes correspondientes a los estratos objetivos 4, 5 y 6 constituyen el 20,7%.

**Tabla 3.** Distribución porcentual de los habitantes de Medellín

| Estrato Social | Número de habitantes | Porcentaje |
|----------------|----------------------|------------|
| 1              | 298.851              | 12,6%      |
| 2              | 877.037              | 37,0%      |
| 3              | 701.964              | 29,6%      |
| 4              | 235.821              | 10,0%      |
| 5              | 161.466              | 6,8%       |
| 6              | 93.142               | 3,9%       |
| Total          | 2.368.281            | 100%       |

Según las proyecciones demográficas del Departamento Nacional de Estadística (DANE) la población actual de la ciudad de Medellín entre los 20 y los 54 años es aproximadamente de **1'287.804** (DANE, 2010), por tanto, se estimó que el tamaño del mercado, es decir el número de personas pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 entre los 20 y los 54 años de edad, equivale a:

$$\text{Tamaño del Mercado} = 20,7\% * 1'287.804 = 266.575 \text{ personas.}$$



Para éste proyecto se define que la mejor alternativa para llegar al consumidor de los estratos 4, 5 y 6 es a través de comercializadores como supermercados y minimercados, para eso se realizará un estudio con comercializadores y consumidores.

#### **11.1.1.1. Tipo de Investigación de Mercados y Encuesta**

El tipo de investigación realizada es cuantitativa - descriptiva, para ello la técnica de recolección de información primaria (encuesta) utilizada, es mixta: cuantitativa, en la forma de recoger los datos puesto que se tabulan para posibilitar su análisis y descriptiva porque los datos se interpretan no solo a través del tratamiento estadístico, sino por la organización, reagrupación, análisis y explicaciones de las diferentes categorías.

La aplicación de encuestas se efectuó en forma directa, con la intención de identificar las variables más importantes del mercado seleccionado para este proyecto empresarial.

Fue necesario desarrollar **dos tipos de encuesta**; la primera dirigida a los clientes directos del proyecto que corresponde a los propietarios, administradores o encargados de tiendas, minimercados y supermercados propios de los estratos 4, 5, y 6, en la que también se mide la intención de compra de estos establecimientos de los productos que ofrece la propuesta de negocio.

La otra encuesta va dirigida a los consumidores finales, clientes de estos negocios, con la que se pretende conocer la intención de consumo de los mismos.

### 11.1.1.2. Tamaño de la Muestra

La herramienta para el cálculo de la muestra - población finita, es el siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

**e**= Margen de error (máximo recomendado 5%)

**N**= Población

**p**= Posibilidad de que ocurra el suceso

**q**= Posibilidad que no ocurra el suceso

**NOTA:** Si p y q no se conocen, se da un valor de 0,5 a cada una, porque p+q = 1

**Tabla 4.** Muestra representativa de tiendas, minimercados y supermercados

| Para población conocida finita menor a 100.000                           |                    |
|--|--------------------|
| Valor de e   | 5%                 |
| Valor de N   | 3.249              |
| Valor de p   | 0,5                |
| Valor de q   | 0,5                |
| TAMAÑO DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL ERROR Y AL NIVEL DE CONFIANZA DESEADO |                    |
| NIVEL DE CONFIANZA   | UNIDADES A APLICAR |
| 90%  | 278                |
| 95%  | 344                |

Se tendrá que realizar 344 encuestas a comercializadores potenciales (supermercados y minimercados)

**Tabla 5.** Muestra representativa de personas entre 20 y 54 años, de estratos 4,5 y 6

| Para población conocida finita menor a 100.000                           |                    |
|--|--------------------|
| Valor de e   | 5%                 |
| Valor de N   | 266.575            |
| Valor de p   | 0,5                |
| Valor de q   | 0,5                |
| TAMAÑO DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL ERROR Y AL NIVEL DE CONFIANZA DESEADO |                    |
| NIVEL DE CONFIANZA   | UNIDADES A APLICAR |
| 90%  | 304                |
| 95%  | 384                |

**Se realizarán 384 encuestas en consumidores finales (personas de estrato 4, 5 y 6) con capacidad de compra y/o toma de decisión en la compra de alimentos.**

#### 11.1.1.3. Caracterización del Cliente

Como se mencionó anteriormente el cliente definido para éste proyecto son comercializadores como tiendas, minimercados y supermercados, de 3.249 negocios se tomó una muestra de 278 negocios que cumplen con la oferta de productos alimenticios para los estratos 4, 5 y 6 con el fin de conocer información relacionada con los gustos, tendencias, frecuencia de compra, capacidad de pago, entre otros aspectos significativos que colaboran en determinar la viabilidad del proyecto:

## Encuesta 1. Dirigida a clientes (supermercados y minimercados)

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <b>JULIO DE 2014</b>  | <b>ENCUESTA PROYECTO DE GRADO</b> |
| DD   MM   AA  | <b>PRODUCTOS CONGELADOS</b>       |
| <b>PRODUCTOS CONGELADOS</b>   |                                   |
| <p>Cordial saludo</p> <p>Se está realizando esta encuesta al personal administrativo de tiendas, minimercados y supermercados, con el propósito de estudiar la factibilidad de comercializar productos congelados típicos de la gastronomía Colombiana, en la ciudad de Medellín e identificar las variables más importantes del mercado seleccionado para este proyecto empresarial.</p> <p>Se le agradece tomar un minuto de su tiempo para responder las siguientes preguntas:</p> |                                   |
| <b>ENCUESTA</b>   |                                   |
| 1. ¿Quiénes son sus principales clientes?   |                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Amas de casa</li><li>• Hogar</li><li>• Jóvenes</li><li>• Adultos mayores</li></ul>  |                                   |
| 2. ¿Cuál es la razón por la cual sus clientes acuden a su negocio?  |                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Para ajustar el mercado</li><li>• Para el diario</li><li>• Para comprar el mercado completo</li></ul>   |                                   |
| 3. Las horas de atención al público de este establecimiento es de:  |                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 y 10 horas</li><li>• 11 y 14 horas</li><li>• Más de 14 horas</li></ul>  |                                   |
| 4. ¿Qué tipo de productos congelados oferta en su negocio?  |                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Carnes frías</li><li>• Verduras procesadas congeladas</li><li>• Pasabocas</li><li>• Comidas rápidas</li><li>• Todas las anteriores</li><li>• Otros _____</li></ul>  |                                   |
| 5. ¿Cuál es el rango de inversión de sus clientes más frecuentes, a la hora de comprar productos congelados?  |                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Entre 10.000 y 15.000 pesos</li><li>• Entre 15.000 y 20.000 pesos</li><li>• Entre 20.000 y 25.000 pesos</li><li>• Entre 25.000 y 30.000 pesos</li><li>• Más de 30.000 pesos</li></ul>   |                                   |
| 6. ¿Cuáles son sus proveedores más reconocidos y apetecidos por sus compradores?  |                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Sofía Express de Zenú</li><li>• Congelados Kokorico</li><li>• McCain Congelados</li></ul>   |                                   |

- Dan
- Carnelly
- Rica
- Otros \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría usted dispuesto a incorporar en su oferta de productos, nuevas versiones de este tipo de alimentos (presentación de congelados) luego de conocer sus características?

- Si
- Posiblemente
- No

8. ¿Cuál de los siguientes criterios tiene en cuenta a la hora de elegir a sus proveedores?

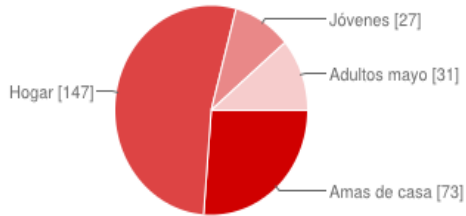
- Calidad
- Precio
- Servicio
- Garantía
- Crédito
- Todos los anteriores
- Otro \_\_\_\_\_

9. ¿Qué forma(s) de pago maneja con sus respectivos proveedores?

- Al contado
- Pago contra entrega de la mercancía
- Crédito a 8 días
- Crédito a 15 días
- Más de 15 días

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

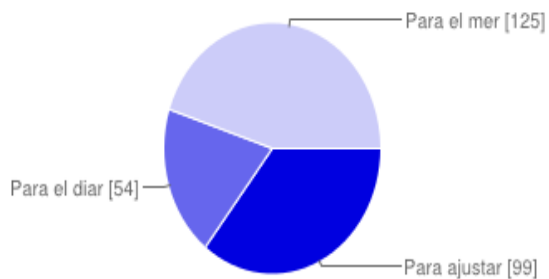
**Grafico 1.** ¿Quiénes son sus principales clientes?



|                        |            |     |
|------------------------|------------|-----|
| <b>Amas de casa</b>    | <b>73</b>  | 26% |
| <b>Hogar</b>           | <b>147</b> | 53% |
| <b>Jóvenes</b>         | <b>27</b>  | 10% |
| <b>Adultos mayores</b> | <b>31</b>  | 11% |

Los principales clientes de los clientes del proyecto en estudio son los miembros del hogar en general, lo manifiesta el 53% de los administradores de establecimientos encuestados, y en menor proporción aunque no menos importante las compras siguen siendo tarea de las amas de casa lo expresa el 26% de la muestra. Esto evidencia que no solo las madres del hogar son las responsables de elegir y comprar los alimentos que hacen parte de la canasta familiar, cada vez más se involucran en este ejercicio los padres, abuelos e hijos del grupo familiar.

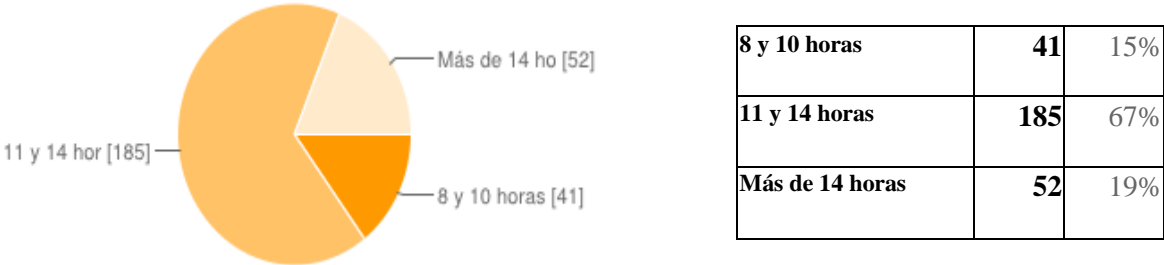
**Grafico 2.** ¿Cuál es la razón por la cual sus clientes acuden a su negocio?



|                                 |            |     |
|---------------------------------|------------|-----|
| <b>Para ajustar el mercado</b>  | <b>99</b>  | 36% |
| <b>Para el diario</b>           | <b>54</b>  | 19% |
| <b>Para el mercado completo</b> | <b>125</b> | 45% |

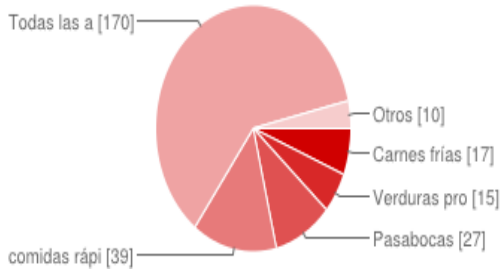
El 45% de los establecimientos expendedores de alimentos consultados expresaron que los habitantes de los estratos en que operan (4, 5 y 6) acuden a sus negocios a realizar las compras del mercado completo, acudiendo en especial a los minimercados y supermercados. Mientras que el 36% responde que los consumidores acuden a ajustar el mercado y el 19% restante afirman que los consumidores compran los alimentos para el diario, detectando que esto se hace especialmente en las tiendas encuestadas.

**Grafico 3.** Las horas de atención al público de este establecimiento



La grafica muestra que la mayoría de los negocios encuestados atiende al público entre 11 y 14 horas diarias, lo que facilita a los compradores adquirir sus alimentos en gran parte, durante horas diurnas y una porción de horas nocturnas, como se observa en la cotidianidad. Logrando satisfacer a los consumidores sus necesidades de tiempo, el cual se ve limitado por las largas jornadas de trabajo y ocupaciones diarias en general.

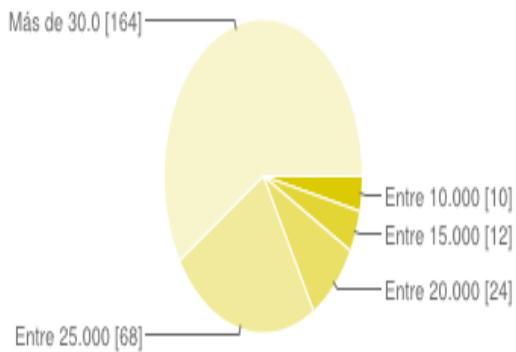
**Grafico 4.** ¿Qué tipo de productos congelados oferta en su negocio?



|                                |     |     |
|--------------------------------|-----|-----|
| Carnes frías                   | 17  | 6%  |
| Verduras procesadas congeladas | 15  | 5%  |
| Pasabocas                      | 27  | 10% |
| comidas rápidas                | 39  | 14% |
| Todas las anteriores           | 170 | 61% |
| Otros                          | 10  | 4%  |

Tanto en tiendas, como en minimercados y supermercados es posible encontrar variedad de alimentos congelados entre los cuales se encuentran carnes frías, pasabocas, verduras y frutas congeladas, comidas rápidas y otros; lo que representa una amplia oferta de estos productos en todo momento y lugar.

**Grafico 5.** ¿Cuál es el rango de inversión de sus clientes más frecuentes, a la hora de comprar productos congelados?

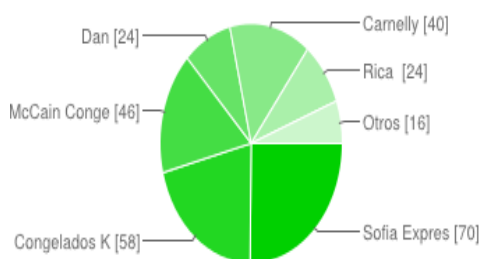


|                             |     |     |
|-----------------------------|-----|-----|
| Entre 10.000 y 15.000 pesos | 10  | 4%  |
| Entre 15.000 y 20.000 pesos | 12  | 4%  |
| Entre 20.000 y 25.000 pesos | 24  | 9%  |
| Entre 25.000 y 30.000 pesos | 68  | 24% |
| Más de 30.000               | 164 | 59% |



Un 59% de los establecimientos comerciales indagados, considera que sus compradores frecuentes invierten más de \$30.000 en alimentos congelados a la hora de mercar, que generalmente se da de manera quincenal o mensual. Mientras que un 8% manifiesta que la inversión en este tipo de productos oscila entre \$10.000 y \$20.000.

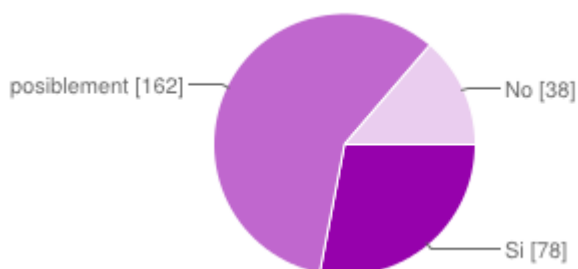
**Grafico 6.** ¿Cuáles son sus proveedores más reconocidos y apetecidos por sus compradores?



|                              |           |            |
|------------------------------|-----------|------------|
| <b>Sofia Express de Zenú</b> | <b>70</b> | <b>25%</b> |
| <b>Congelados Kokorico</b>   | <b>58</b> | <b>21%</b> |
| <b>McCain Congelados</b>     | <b>46</b> | <b>17%</b> |
| <b>Dan</b>                   | <b>24</b> | <b>9%</b>  |
| <b>Carnelly</b>              | <b>40</b> | <b>14%</b> |
| <b>Rica</b>                  | <b>24</b> | <b>9%</b>  |
| <b>Otros</b>                 | <b>16</b> | <b>6%</b>  |

Los minimercados y supermercados de almacenes de cadena, ofrecen gran variedad de productos congelados y diversidad de marcas, pero ellos han detectado que sus compradores se ven atraídos, en orden de importancia por marcas como: Zenú y su línea de alimentos congelados listos y prelistos Sofía Express, seguida de Congelados Kokorico, Congelados McCain, cárnicos Carnelly, Dan y Rica. Mientras que en un 6% de las tiendas encuestadas, ubicadas principalmente en el estrato 4, observan que los consumidores se inclinan por otras marcas de congelados.

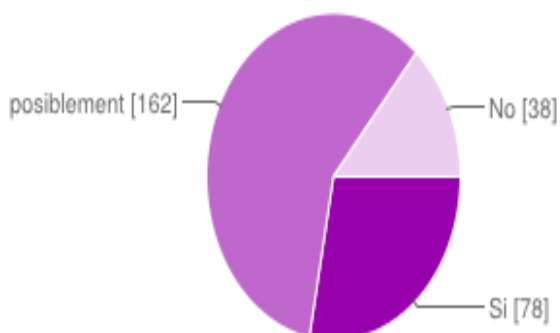
**Grafico 7.** ¿Estaría usted dispuesto a incorporar en su oferta de productos, nuevas versiones de este tipo de alimentos (presentación de congelados) luego de conocer sus características?



|                     |            |     |
|---------------------|------------|-----|
| <b>Si</b>           | <b>78</b>  | 28% |
| <b>Posiblemente</b> | <b>162</b> | 58% |
| <b>No</b>           | <b>38</b>  | 14% |

Un hallazgo importante de esta encuesta es que en el 58% de estos establecimientos expresan, que existe la posibilidad de adquirir un producto congelado diferente, y ofertarlo dentro de su gama de alimentos. Un 28% está abierto a venderlo luego de conocerlo y solo un 14% de los encuestas no están interesados en ello.

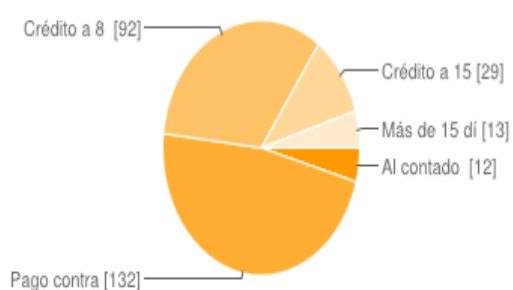
**Grafico 8.** ¿Cuál de los siguientes criterios tiene en cuenta a la hora de elegir a sus proveedores?



|                             |            |     |
|-----------------------------|------------|-----|
| <b>Calidad</b>              | <b>58</b>  | 21% |
| <b>Precio</b>               | <b>14</b>  | 5%  |
| <b>Servicio</b>             | <b>22</b>  | 8%  |
| <b>Garantía</b>             | <b>38</b>  | 14% |
| <b>Crédito</b>              | <b>14</b>  | 5%  |
| <b>Todos los anteriores</b> | <b>128</b> | 46% |
| <b>Otros</b>                | <b>4</b>   | 1%  |

Una porción de la población encuestada, correspondiente al 46% eligió que los criterios más importantes para elegir a sus proveedores son la calidad, el precio, el servicio, la garantía de los productos y el crédito ofrecido por estos. Aunque el 21% de los encuestados se inclina por la calidad; a un 14% le es más importante la garantía; a un 8% el servicio y el 10 % restante presta mayor atención al precio y al crédito.

**Grafico 9.** ¿Qué forma(s) de pago maneja con sus respectivos proveedores?



|  |            |            |
|--|------------|------------|
| <b>Al contado</b>                          | <b>12</b>  | <b>4%</b>  |
| <b>Pago contra entrega de la mercancía</b> | <b>132</b> | <b>47%</b> |
| <b>Crédito a 8 días</b>                    | <b>92</b>  | <b>33%</b> |
| <b>Crédito a 15 días</b>                   | <b>29</b>  | <b>10%</b> |
| <b>Más de 15 días</b>                      | <b>13</b>  | <b>5%</b>  |

Generalmente, este tipo de negocios efectúa los pagos de mercancía a sus proveedores una vez les es puesta ésta, en el mismo negocio (contra entrega), ya que tradicionalmente primero se hace el pedido por diversos canales, es decir el que emplee el proveedor y posteriormente se efectúa la entrega. En consecuencia un 47% de los encuestados lo prefiere así. Mientras que el 33% tiene crédito a 8 días, un 10% crédito a 15 días, un 5% crédito a más de 15 días y solo el 4% paga de contado sus pedidos.

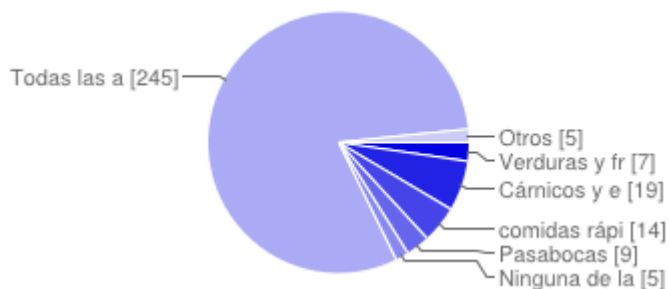
## Encuesta 2. Dirigida a consumidores (personas de los estratos 4, 5 y 6)

|  |                                   |    |                             |
|--|-----------------------------------|----|-----------------------------|
| <b>JULIO DE 2014</b>   | <b>ENCUESTA PROYECTO DE GRADO</b> |    |                             |
| DD   | MM                                | AA | <b>PRODUCTOS CONGELADOS</b> |
| <b>PRODUCTOS CONGELADOS</b>  |                                   |    |                             |
| Cordial saludo<br>Se aplica la siguiente encuesta con el propósito de estudiar la factibilidad de comercializar productos congelados típicos de la gastronomía Colombiana, en la ciudad de Medellín e identificar las variables más importantes del mercado seleccionado para este proyecto empresarial.<br>De antemano se le agradece tomar un minuto de su tiempo para responder las siguientes preguntas: |                                   |    |                             |
| <b>ENCUESTA</b>  |                                   |    |                             |
| 1. ¿Qué tipo de alimentos procesados congelados adquiere con frecuencia?   |                                   |    |                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Verduras y frutas</li><li>• Cárnicos y embutidos</li><li>• Comidas rápidas</li><li>• Pasabocas</li><li>• Ninguna de las anteriores</li><li>• Todas las anteriores</li><li>• Otros _____</li></ul>  |                                   |    |                             |
| 2. ¿Cuáles son las marcas preferidas por usted en materia de productos procesados congelados?  |                                   |    |                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Sofia Express de Zenú</li><li>• Kokorico</li><li>• McCain Congelados</li><li>• Dan</li><li>• Carnelly</li><li>• Rica</li><li>• Otros _____</li></ul>   |                                   |    |                             |
| 3. ¿En qué lugares prefiere comprar sus alimentos?   |                                   |    |                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Tiendas</li><li>• Minimercados</li><li>• Supermercados</li><li>• Plazas de mercado</li><li>• Otro _____</li></ul>  |                                   |    |                             |
| 4. ¿Con qué frecuencia compra alimentos procesados congelados?   |                                   |    |                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cada semana</li><li>• Cada dos semanas</li><li>• Cada mes</li><li>• Más del mes</li><li>• Nunca</li></ul>  |                                   |    |                             |
| 5. Las razones que inducen la compra de alimentos congelados en su hogar son:  |                                   |    |                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Complemento de la alimentación diaria</li></ul>  |                                   |    |                             |

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la lonchera</li> <li>• Para amenizar reuniones y celebraciones</li> <li>• Para satisfacer un gusto o deseo</li> </ul>   |
| <p>6. De los siguientes factores ¿cuál considera que es el de mayor importancia al momento de comprar un alimento congelado?</p> <p><input type="checkbox"/> Calidad</p> <p><input type="checkbox"/> Fácil preparación</p> <p><input type="checkbox"/> Sabor</p> <p><input type="checkbox"/> Presentación</p> <p><input type="checkbox"/> Reconocimiento de su marca</p> <p><input type="checkbox"/> Lo novedoso del producto</p> <p><input type="checkbox"/> Que sea nutritivo</p> |
| <p>7. ¿Conoce o ha probado la carimañola de yuca y el quibbe de carne, productos propios de la cocina colombiana?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>  |
| <p>8. ¿Estaría usted dispuesto a comprar, este tipo de alimentos en presentación de congelados, una vez puesto en el mercado?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• Posiblemente</li> <li>• No</li> </ul>  |
| <p>9. De los siguientes rangos de precio ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un producto alimenticio congelado?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 5.000 y 8.000 pesos</li> <li>• Entre 8.000 y 11.000 pesos</li> <li>• Entre 11.000 y 14.000 pesos</li> <li>• Más de 14.000 pesos</li> </ul>  |
| <p><b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</b></p>   |

Por otro lado, se realizó una encuesta dirigida a 304 personas, posibles consumidores finales de los estratos 4, 5 y 6 cuestionados con el propósito de conocer su interés de compra, frecuencia y consumo de alimentos congelados como el quibbe y la carimañola, entre otros datos, arrojó lo siguiente:

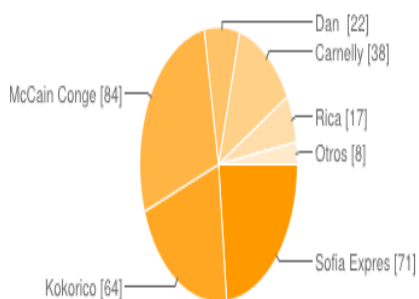
**Grafico 10.** ¿Qué tipo de alimentos procesados congelados adquiere con frecuencia?



|                           |     |     |
|---------------------------|-----|-----|
| Verduras y frutas         | 7   | 2%  |
| Cárnicos y embutidos      | 19  | 6%  |
| comidas rápidas           | 14  | 5%  |
| Pasabocas                 | 9   | 3%  |
| Ninguna de las anteriores | 5   | 2%  |
| Todas las anteriores      | 245 | 81% |
| Otros                     | 5   | 2%  |

Aquí se puede notar que en los hogares, del 81% de los encuestados, incorporan en el mercado productos procesados congelados, destacándose: las verduras y frutas, cárnicos y embutidos, comidas rápidas y pasabocas; y solo el 2% de la muestra manifiesta no comprar este tipo de alimentos.

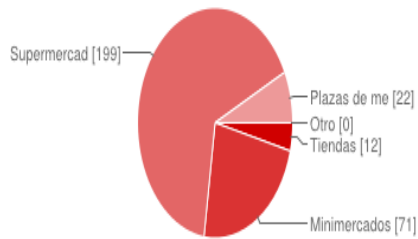
**Grafico 11.** ¿Cuáles son las marcas preferidas por usted en materia de productos procesados congelados?



|                       |    |     |
|-----------------------|----|-----|
| Sofia Express de Zenú | 71 | 23% |
| Kokorico              | 64 | 21% |
| McCain Congelados     | 84 | 28% |
| Dan                   | 22 | 7%  |
| Carmelly              | 38 | 13% |
| Rica                  | 17 | 6%  |
| Otros                 | 8  | 3%  |

En el gráfico anterior se evidencia que el 23% de los encuestados de estratos 4, 5, y 6 prefieren productos alimenticios congelados de la marca Sofía Express de Zenú; seguida de los productos de McCain (28%), luego la línea de congelados de Kokorico (21%), un 26% prefieren las marcas de cárnicos y embutidos Carnelly, Dan y Rica. En último nivel de preferencia están otras marcas diferentes a las tradicionales.

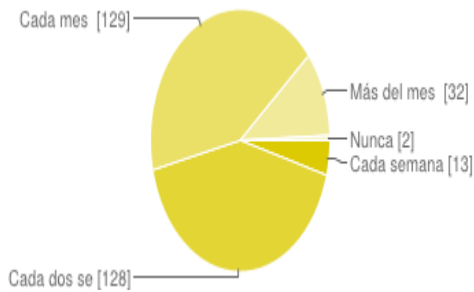
**Grafico 12.** ¿En qué lugares prefiere comprar sus alimentos?



|                   |            |     |
|-------------------|------------|-----|
| Tiendas           | <b>12</b>  | 4%  |
| Minimercados      | <b>71</b>  | 23% |
| Supermercados     | <b>199</b> | 65% |
| Plazas de mercado | <b>22</b>  | 7%  |
| Otro              | <b>0</b>   | 0%  |

La mayor porción de los encuestados de los estratos ya mencionados, prefieren comprar sus alimentos en supermercados, equivalente al 65% de la muestra, mientras que el 23% compra en minimercados, un 7% acude a las plazas de mercado y el 4% restante utiliza las tiendas para tal fin.

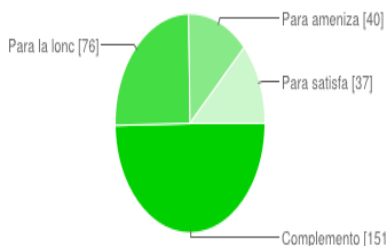
**Grafico 13.** ¿Con qué frecuencia compra alimentos procesados congelados?



|                  |     |     |
|------------------|-----|-----|
| Cada semana      | 13  | 4%  |
| Cada dos semanas | 128 | 42% |
| Cada mes         | 129 | 42% |
| Más del mes      | 32  | 11% |
| Nunca            | 2   | 1%  |

Aquí se percibe que el 42% de las personas adquieren productos procesados congelados cada 15 días, otro 42% efectúa compras de estos productos cada mes, un 4% cada semana y el 2% restante nunca incorpora este tipo de alimentos en su dieta alimenticia.

**Grafico 14.** Las razones que inducen la compra de alimentos congelados en su hogar



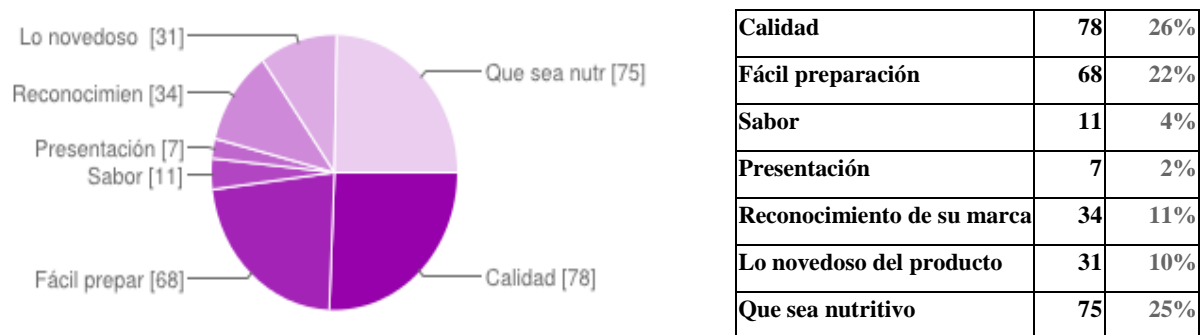
|  |            |            |
|--|------------|------------|
| <b>Complemento de la alimentación diaria</b>   | <b>151</b> | <b>50%</b> |
| <b>Para la lonchera</b>                        | <b>76</b>  | <b>25%</b> |
| <b>Para amenizar reuniones y celebraciones</b> | <b>40</b>  | <b>13%</b> |
| <b>Para satisfacer un gusto o deseo</b>        | <b>37</b>  | <b>12%</b> |

De acuerdo a las respuestas, se observa que el 50% de los consumidores compran alimentos congelados como complemento de su alimentación diaria, el 25% los compra para la lonchera, un



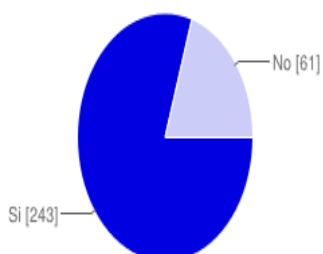
13% para amenizar sus reuniones, celebraciones o fiestas y un 12% para satisfacer un gusto o deseo en particular.

**Grafico 15.** De los siguientes factores ¿cuál es el de mayor importancia al momento de comprar un alimento congelado?



El factor más relevante que motiva a los compradores a elegir un alimento procesado congelado es la calidad, según lo indica el 26% de los indagados. Para un 25% de los encuestados es más importante el aporte nutricional del producto; para un 22% prima la facilidad del producto en su preparación, para un 11% es prioritario el reconocimiento de la marca del producto en el mercado. Lo novedoso del producto es lo más importante para 10% de los individuos y un 6% le apuntan al sabor y a la presentación de los alimentos.

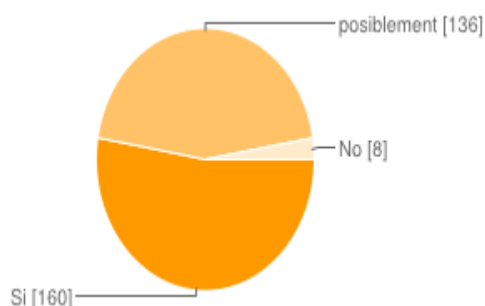
**Grafico 16.** ¿Conoce o ha probado la carimañola de yuca y el quibbe de carne, productos propios de la cocina colombiana?



|           |            |            |
|-----------|------------|------------|
| <b>Si</b> | <b>243</b> | <b>80%</b> |
| <b>No</b> | <b>61</b>  | <b>20%</b> |

El gráfico muestra que un 80% de la población encuestada, conoce o ha aprobado estas delicias de la gastronomía nacional, comparada con un 20% que aún no tiene conocimiento de los productos que propone el proyecto.

**Grafico 17.** ¿Estaría usted dispuesto a comprar, este tipo de alimentos en presentación de congelados, una vez puesto en el mercado?

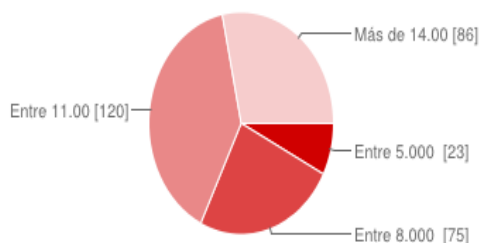


|                     |            |            |
|---------------------|------------|------------|
| <b>Si</b>           | <b>160</b> | <b>53%</b> |
| <b>Posiblemente</b> | <b>136</b> | <b>45%</b> |
| <b>No</b>           | <b>8</b>   | <b>3%</b>  |

De acuerdo con las respuestas existe una alta aceptación de parte de los encuestados para adquirir este tipo de productos e incorporarlos en su dieta alimentaria (53%); por otra parte un

3% se niega a la posibilidad de adquirir dichos productos en un futuro. El 45% de la muestra, expresa que existe la posibilidad de comprar estos productos una vez sean puestos en el mercado.

**Grafico 18.** De los siguientes rangos de precio ¿cuánto está dispuesto a pagar por un producto alimenticio congelado?



|                             |     |     |
|-----------------------------|-----|-----|
| Entre 5.000 y 8.000 pesos   | 23  | 8%  |
| Entre 8.000 y 11.000 pesos  | 75  | 25% |
| Entre 11.000 y 14.000 pesos | 120 | 39% |
| Más de 14.000 pesos         | 86  | 28% |

Según respuestas se percibe que el 39% de los consumidores están dispuestos a pagar entre \$11.000 y \$14.000 por un producto procesado congelado. Al 28% no le preocupa pagar más de \$14.000 por este tipo de alimento, mientras que el 25% pagaría de \$8.000 a \$11.000 por un producto. El 8% restante pagaría entre 5.000 y 8.000 pesos por producto.

#### 11.1.1.4. Conclusiones de la aplicación de las encuestas:

Se estima que los clientes potenciales del proyecto son los minimercados, supermercados, y algunas tiendas, establecidas en los sectores de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad, los cuales mostraron estar interesados en incorporar y ofrecer productos alimenticios novedosos, con calidad, excelente presentación, reconocidos entre sus compradores por brindar un buen servicio y a un precio justo.

Estos establecimientos evidenciaron estar orientados a satisfacer las necesidades alimentarias de todos los miembros del hogar, consumidores exigentes, que según las encuestas prefieren productos de excelente calidad, con alto valor nutricional, sabor, textura y practicidad, quienes además consideran que el precio no es lo más importante, tienen la capacidad de tomar riesgos, ya que están dispuestos a probar y consumir alimentos que representan nuestra identidad cultural en materia gastronómica.

### **11.1.2. Oferta**

Desde la introducción de los alimentos congelados en los años treinta, cada vez se encuentra en los supermercados una mayor variedad de estos productos, desde hierbas y verduras congeladas hasta comidas precocinadas o fabulosos helados.

La utilización del frío para conservar los alimentos data de la prehistoria; ya entonces, se usaba hielo y nieve para conservar las presas cazadas. Sin embargo, hubo que esperar hasta los años treinta para asistir a la comercialización de los primeros alimentos congelados, que fue posible gracias al descubrimiento de un método de congelación rápida.

El sector de los alimentos procesados congelados ha incrementado su oferta por la reciente inclinación en el mercado mundial por el consumo de productos naturales y orgánicos de rápida preparación, en este sentido las empresas colombianas tienen la capacidad para ofrecer productos de sabores exóticos y con estándares de calidad en su elaboración, lo que les permite generar una gran capacidad de innovación y adaptación, desarrollando productos a la medida del cliente.

En la ciudad existe un alto número de empresas distribuidoras de alimentos, aunque según informes de la cámara de comercio de Medellín y sus cinco centros empresariales, en Antioquia

se encuentran matriculados en total 340 establecimientos dedicados al comercio al por mayor de productos alimenticios (código ciiu 4631), con activos valorados en \$ 2.457.594.837.676 (Cámara de Comercio de Medellín, s.f.), y en el directorio de las páginas amarillas de Medellín se encuentra información detallada de 89 empresas de alimentos congelados, refrigerados y precocidos, específicamente.

En la tabla 6 se puede observar la distribución de las empresas según la actividad económica, el tipo de constitución y el tamaño de las mismas por centro de servicios de la Cámara de comercio:

**Tabla 6.** Estructura empresarial por centro de servicios, tamaño y actividad económica.

| Tamaño de la empresa | Tipo de Constitución |                  |
|----------------------|----------------------|------------------|
|                      | Persona Natural      | Persona Jurídica |
| Micro                | 85                   | 121              |
| Pequeña              | 5                    | 22               |
| Mediana              | 2                    | 8                |
| Grande               | 0                    | 3                |

**Fuente:** [www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion empresarial/Estadisticas-Camara.aspx](http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion%20empresarial/Estadisticas-Camara.aspx).

Se estima que la distribuidora de alimentos congelados en estudio, será una más, de las 206 empresas de las clasificadas como micro que según la Ley Mipymes y sus modificaciones -Ley 905 de 2004- presenta las siguientes características:

Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### 11.1.2.1 Competencia

Luego de revisar la oferta de este tipo de productos en Medellín, sumada la información arrojada por la encuesta en la pregunta dedicada a indagar sobre las marcas de productos congelados más apetecidos por los consumidores, se encontró que los competidores del proyecto más destacados son aquellos a los que a continuación se les hace un análisis:

- **Sofia Express congelados ( De Zenú):**

**Tabla 7.** Descripción competidor 1

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Ubicación</b>              | Carrera 64C # 104 - 03 Medellín Colombia.<br>Tel (574) 470 5222  |
| <b>Productos</b>              | Empanadas de pollo, de carne y tipo coctel; palitos de queso para freír, para hornear y palitos de jamón y queso; pasta hojaldrada, albóndigas, lasañas, lumpias, arroz chino, burritos y pizzas de diversos sabores.  |
| <b>Calidad</b>                | Excelente calidad, cumple con las normas de calidad ISO9001/08. Esto significa que tiene un sistema de calidad certificado por ICONTEC el cual está supervisado por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia y por el Deustchen Akkreditierungs Rat de Alemania para la certificación de sistemas de calidad.   |
| <b>Distribución Cobertura</b> | – Canales directos, haciendo cobertura en los almacenes de cadena de todo el país. Con mayor presencia en supermercados y almacenes de cadena de estratos 4,5 y 6, algunos productos son distribuidos en el estrato 3.   |
| <b>Debilidades</b>            | Sus productos contienen altos contenidos de conservantes y aditivos químicos, lo que reduce su aporte de minerales, vitaminas y nutrientes a los consumidores.   |
| <b>Fortalezas</b>             | Buena imagen y posicionamiento de la marca, son pioneros en el país en materia de alimentos congelados y listos.<br>Hace parte del grupo Nutresa, empresas líderes en el sector de alimentos del país y cuenta con un excelente servicio al cliente.<br>Amplio portafolio de productos.<br>Calidad y presentación atractiva.<br>Son productores y distribuidores de sus productos. |

- **Congelados Kokorico:**

**Tabla 8.** Descripción competidor 2

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Ubicación</b>                | Av3 N 37-08<br>Cali Colombia<br>CONSUMAX S.A. Congelados Kokoriko<br>Teléfono: (57) (2) 6640825  |
| <b>Productos</b>                | Nuggets, pinchos, muslitos, jacobos, milanesas, Cordon bleu, bolinuggets, línea infantil de hamburguesas y nuggets, hamburguesas y costillas de cerdo y su nueva marca KLIK, que ofrece además chuletas, puré de papas, maíz tierno, salchichas y hamburguesas en presentación de congelados.  |
| <b>Calidad</b>                  | El departamento de Control de Calidad está conformado por ingenieros de alimentos, químicos y microbiólogos que, junto con los departamentos de Producción, Proveduría y Gerencia Comercial, desempeñan funciones conjuntas en lo referente a: recepción de materias primas, procesos de planta, almacenamiento, despachos y puntos de venta. Materia prima. |
| <b>Distribución – Cobertura</b> | Modalidad de ventas conocida como canal de distribuidores; mediante esta implementación, se venden los productos a un cliente que, a su vez, lo distribuye en tiendas o pequeños puntos de comidas rápidas.<br>Sus productos hacen presencia en gran parte del país.   |
| <b>Debilidades</b>              | Sus productos contienen altos contenidos de conservantes y aditivos químicos, lo que reduce su aporte de minerales, vitaminas y nutrientes a los consumidores.   |
| <b>Fortalezas</b>               | Diversificación en sus productos. Producen y distribuyen no solo productos de pollo, sino de cerdo y res.<br>Marca tradicional reconocida y querida por los colombianos.<br>Empresa con servicios diversos, tales como: restaurantes, procesamiento de congelados y franquicias.<br>Empaque atractivo y excelente calidad.                                   |

- **Congelados McCain:**

**Tabla 9.** Descripción competidor 3

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Ubicación</b>              | Calle 49 Sur No 72C – 30 Bogotá Colombia, línea de servicio al cliente 018000 915086  |
| <b>Productos</b>              | Papas a la francesa, croquetas de papa y de yuca, pure de papas, aros de cebolla, palitos de queso y yuca, pepinillos apanados, vegetales congelados y postres congelados.  |
| <b>Calidad</b>                | La planta de McCain en Colombia cuenta con la certificación Gold Standard de AIB, que incluye sistema de garantía de inocuidad HACCP, Buenas Prácticas de Manufactura y Sistema de Calidad (QSE), otorgada a las compañías con los estándares de calidad e inocuidad alimentaria más altos. |
| <b>Distribución Cobertura</b> | – Multinacional con presencia en más de cien países incluida Colombia. Actualmente cuenta con una planta de producción en el país y surte los supermercados más reconocidos del país; como son almacenes éxito, Carulla, olímpica, euro, jumbo, vivero, entre otros.                        |
| <b>Debilidades</b>            | Sus productos contienen altos contenidos de conservantes y aditivos químicos, lo que reduce su aporte de minerales, vitaminas y nutrientes a los consumidores.  |
| <b>Fortalezas</b>             | Productores y distribuidores de un amplio portafolio de productos alimentarios congelados.<br>Amplia trayectoria a nivel mundial y nacional.<br>Excelente calidad y presentación atractiva, buen diseño de sus empaques.  |



- **Congelados Hechizo:**

**Tabla 10.** Descripción competidor 4

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Ubicación</b>                | Calle 6 # 50 - 31 Teléfono 444 76 96 Barrio Guayabal, Medellín – Colombia   |
| <b>Productos</b>                | Empanadas de carne, de papa, hawaiana, de queso y rancheras, arepa de huevo, patacón, pastel de pollo y palitos de queso para hornear y freír.  |
| <b>Calidad</b>                  | Productos de calidad certificados y con trayectoria en el mercado local (Medellín) desde 1993.  |
| <b>Distribución – Cobertura</b> | Congelados Hechizo S.A.S a través de su marca Krokantes distribuye productos congelados, especializándose en brindar lo mejor de la comida tradicional a través de locales propios y su planta principal, también cuenta con solicitud de pedido on line. |
| <b>Debilidades</b>              | Comparada con los otros competidores, esta solo oferta en la ciudad de Medellín, lo que limita su clientela a un solo espacio geográfico.   |
| <b>Fortalezas</b>               | Produce y comercializa sus propios productos.<br>Servicio de domicilio en algunos sectores de la ciudad.<br>Es una empresa en crecimiento.<br>Sus precios son accesibles a todo público.<br>Desarrolla productos propios de la gastronomía colombiana.    |

#### 11.1.2.2. Proyección de Ventas

Las cifras de producción y comercialización de alimentos listos y prelistos congelados en Colombia, se desconocen, pero según informe especial de la revista Catering, sustenta que es un mercado bastante importante; por lo tanto se tuvo que recurrir a información suministrada por los negocios proveedores del proyecto, quienes por su trayectoria de más de seis años en la

producción y comercialización de este tipo de productos han compartido los resultados de sus operaciones, centrándose en el comportamiento de los quibbes y carimañolas en Medellín, por medio de un análisis, mediante el método de mínimos cuadrados:

**Tabla 11.** Análisis histórico de la demanda de quibbes y carimañolas

| ANALISIS HISTORICO |    |         |    |         |
|--------------------|----|---------|----|---------|
| AÑO                | X  | Y       | X2 | XY      |
| 2009               | 0  | 20.000  | 0  | 0       |
| 2010               | 1  | 26.200  | 1  | 26.200  |
| 2011               | 2  | 38.500  | 4  | 77.000  |
| 2012               | 3  | 44.000  | 9  | 132.000 |
| 2013               | 4  | 60.000  | 16 | 240.000 |
| Σ                  | 10 | 188.700 | 30 | 475.200 |

$$\sum y = na + b\sum x$$

$$188.700 = 5a + 10b$$

$$a = \frac{188.700 - 10b}{5}$$

$$5$$

$$\sum xy = a\sum x + b\sum x^2$$

$$= 10a + 30b$$

$$a = \frac{475.200 - 30b}{10}$$

$$10$$

$$a = \frac{188.700 - 10b}{5} = \frac{475.200 - 30b}{10}$$

$$5$$

$$10$$

$$37.740 - 2b = 47.520 - 3b$$

$$3b - 2b = 47.520 - 37.740$$

$$b = 9.780$$

$$\sum y = na + b\sum x$$

$$188.700 = 5a + 10b$$

$$b = \frac{188.700 - 5a}{10}$$

$$\sum xy = a\sum x + b\sum x^2$$

$$475.200 = 10a + 30b$$

$$b = \frac{475.200 - 10a}{30}$$

$$b = \frac{188.700 - 5a}{10} = \frac{475.200 - 10a}{30}$$

$$b = 5.661.000 - 150a = 4.752.000 - 100a$$

$$150a - 100a = 5.661.000 - 4.752.000$$

$$50a = 909.000$$

$$a = 909.000 / 50 = 18.180$$

Reemplazamos en la ecuación de la línea recta:

$y = a + b x$ , (Donde x corresponde al periodo a calcular)

$$Y = 18.180 + 9.780 x (5) =$$

**Tabla 12.** Proyección de demanda de quibbes y carimañolas

| AÑO  | X | A      | B     | Y       |
|------|---|--------|-------|---------|
| 2015 | 5 | 18.180 | 9.780 | 139.800 |
| 2016 | 6 | 18.180 | 9.780 | 167.760 |
| 2017 | 7 | 18.180 | 9.780 | 195.720 |
| 2018 | 8 | 18.180 | 9.780 | 223.680 |
| 2019 | 9 | 18.180 | 9.780 | 251.640 |

Considerando los resultados del estudio de mercados, específicamente en la elaboración de la encuesta, el posicionamiento de las marcas competidora, las posibilidad de comercializar un producto nuevo en el mercado de Medellín y la capacidad de oferta en la etapa inicial de éste proyecto, se estima que adicional a lo anterior se realiza un análisis de la capacidad de respuesta a la demanda proyectada, en las condiciones planteadas en éste proyecto, en consecuencia la proyección de ventas se planea así:

De los 3249 comercializadores potenciales que hay en el mercado de Medellín que suministran alimentos a los estratos 4, 5 y 6 y considerando las variables anteriores (oferta, posicionamiento y capacidad de respuesta del negocio) se proyecta atender en el primer año de funcionamiento el 8% de ese mercado, lo que representa 260 supermercados y minimercados.

Por otra parte, en la proyección de la demanda se estima un total anual para el primer año de 139.800 unidades entre carimañolas y quibbes, sin embargo y considerando nuevamente las variables anteriores se estima que las unidades vendidas el primer año son de 52.000 unidades, representadas a continuación mensualmente

**Tabla 13.** Proyección de ventas de quibbes y carimañolas por la comercializadora

| Producto     | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       | Total año     |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Quibbes      | 2.000        | 2.000        | 2.500        | 2.500        | 2.800        | 2.800        | 3.000        | 3.000        | 3.200        | 3.300        | 3.400        | 3.500        | 34.000        |
| Carimañolas  | 1.200        | 1.200        | 1.300        | 1.300        | 1.600        | 1.600        | 1.600        | 1.600        | 1.600        | 1.600        | 1.700        | 1.700        | 18.000        |
| <b>Total</b> | <b>3.200</b> | <b>3.200</b> | <b>3.800</b> | <b>3.800</b> | <b>4.400</b> | <b>4.400</b> | <b>4.600</b> | <b>4.600</b> | <b>4.800</b> | <b>4.900</b> | <b>5.100</b> | <b>5.200</b> | <b>52.000</b> |

Para un total de 52.000 unidades, equivalentes a 34.000 quibbes y 18.000 carimañolas.

### 11.1.2.3. Proveedores

Los criterios de selección de los proveedores de la comercializadora son:

Los productos que estos elaboran se destacan por carecer de conservantes artificiales, lo que genera una ventaja competitiva con respecto a los competidores del negocio, pues a pesar de su trayectoria, experiencia y tamaño, estos ofertan productos con altas concentraciones de químicos y conservantes.

Otro criterio importante es la disponibilidad de abastecimiento de productos durante el año, a un costo más bajo que el de otras empresas productoras que operan a nivel local.

**Tabla 14.** Proveedores potenciales del proyecto

| NOMBRE DEL PROVEEDOR         | TIPO DE RÉGIMEN | VENTAJAS  | DESVENTAJAS   | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO   | PRECIO DE SUMINISTRO   |
|------------------------------|-----------------|---|---|--|--|
| <b>ALICIA FARAH MONTERIA</b> | Privado         | Trayectoria en el mercado de quibbes y carimañolas, además de ser productores de congelados marca éxito, específicamente quibbes y carimañolas. | Su centro de producción y distribución está ubicado Montería, lo que incrementa el costo del producto y exige una muy buena planeación de abastecimiento. | Productos congelados de excelente calidad, específicamente quibbes zeppelin y carimañolas fiesteras, es decir tipo coctel y tamaño mediano de diversas presentaciones. | Quibbe :<br>\$ 300<br>Carimañola:<br>\$250.<br>El mínimo de unidades a suministrar mes a mes es de 1.500, distribuidas en ambos productos. |
| <b>CONGELADOS</b>            | Privado         | Por ser una   | Su planta de  | Aprovisionará la   | Quibbe :   |

|               |  |   |   |   |  |
|---------------|--|---|---|---|--|
| <b>MANUEL</b> |  | empresa pequeña, que además busca posicionarse en el mercado de los congelados en la costa Caribe, ofrece productos de calidad y a bajo costo | producción está ubicada en la ciudad de Montería y la logística del transporte corre por cuenta del proyecto. | comercializadora con quibbes y carimañolas en presentación de bandejas con una menor cantidad de unidades, a un baj costo, sin poner en riesgo la calidad de los productos. | \$ 300<br><br>Carimañola:<br><br>\$250<br><br>El mínimo de unidades a suministrar mes a mes es de 1.300 distribuidas en ambos productos. |
|---------------|--|---|---|---|--|

### 11.1.3. Precio

Generalmente los precios nacionales de los alimentos procesados varían de acuerdo con una serie de factores como:

- El precio de la materia prima.
- Calidad o categoría de la materia prima, teniendo en cuenta el sabor, textura, color y que tan adecuadas son para procesar.
- Nivel de suministro en el mercado global.
- Tipo de producto final, de acuerdo a su nivel de procesamiento, que puede ser congelado, deshidratado por congelación (para el caso de frutas y verduras) y sus respectivos estándares de calidad.

Un producto que tiene un excelente sabor, alta calidad y certificación, se ajusta al segmento de gama alta y por lo tanto se puede vender a un precio más alto. (Ferro, 2010).

En vista de que no existen fuentes que analicen el comportamiento histórico y actual de los precios de los alimentos listos y prelistos congelados en Colombia y mucho menos en Medellín, se recurrió a la experticia de los proveedores del proyecto en el comportamiento de este tipo de mercados, para tener una referencia de dicha información.

En la indagación se encontró que este sector de la industria de alimentos le cuesta divulgar el comportamiento del precio de estos productos en particular por su amplia oferta, que va desde vegetales congelados, frutas, cárnicos, hasta sopas, productos de panadería, helados, entre otros, orientados a clientes y consumidores de todos los gustos y bolsillos. Sin embargo exponen dichos proveedores que en la capital antioqueña el consumo de quibbes y carimañolas ha aumentado significativamente en los últimos tres años; pues hablar de quibbes, casi que era competencia solo de los restaurantes propios de la comida árabe, dedicados a satisfacer el paladar de los comensales de estratos más altos; mientras que la carimañola ha tomado protagonismo en la ciudad gracias a la realización de ferias gastronómicas y al interés reciente en promover la gastronomía típica colombiana, específicamente la de la costa caribe.

En cuanto al precio, un quibbe en Montería cuesta entre \$900 y \$1.200, en Medellín su precio oscila entre \$2.800 y \$3.800. La unidad de carimañola cuesta en Córdoba de \$500 a \$1.200, en esta ciudad vale entre 1.600 a 2.500 pesos, dependiendo claro está, de la zona y lugar donde se comercializan.

El precio de estos dos productos ha sido constante en el año, pese a que la producción de materias primas para su elaboración son propias del sector primario, hasta el momento no se han visto impactadas por la larga sequía y el fenómeno del niño que hoy padece el país.

En el caso de las carimañolas, su principal ingrediente es la yuca, y no es un secreto que este cultivo es uno de los que mejor tolera condiciones marginales de producción, tanto por

escasez de agua, como de fertilidad en el suelo y, muchas veces, marginales en términos de enfermedades y plagas.

Esto se demostró una vez más en la presente situación de anomalía climática, especialmente en la costa norte de Colombia —la región de mayor producción de yuca del país, donde se cultivan alrededor de 70 mil hectáreas de yuca. Allí sorprende encontrar hoy producciones equivalentes o por encima del promedio normal. (CIAT, 1998).

Por otro lado el ingrediente principal de los quibbes es la carne de res, cuya producción ha caído en un 50% en los departamentos dedicados a la actividad ganadera en el norte del país, por cuenta de esta sequía, sin embargo, por ahora no se reporta mayor variación en los precios de estos alimentos básicos en la dieta alimenticia de los colombianos. Según el Sistema de Información de Precios (Sipsa) del Dane, la carne de res en canal se comercializó al mismo costo del mes pasado con un precio promedio de \$6.100 por kilo. (Gómez, 2014).

El proyecto tiene el propósito de desarrollar una estrategia de precios orientada a la estabilidad, pero teniendo muy presente la importancia que tiene el margen de contribución de cada producto que comercialice la empresa; aunque para empezar se empleara una estrategia de precios de inferiores, a los de la competencia, con la finalidad de incentivar la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio.

Para la determinación del precio, el proyecto tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Costos de productos puesto en Medellín
- Gastos de administración y mercadeo del producto



- Análisis de precios de la competencia y
- Percepción del consumidor de acuerdo al resultado de las encuestas.

**Tabla 15.** Precio de quibbes y carimañolas para el primer año de operaciones

| Producto             | Precio proyectado |
|----------------------|-------------------|
| Unidad de Quibbe     | \$ 2.700          |
| Unidad de Carimañola | \$ 1.800          |

#### 11.1.4. Plaza

Se contará con una sede en la zona industrial de Belén, en la que se realizarán adecuaciones para el almacenamiento de los productos con los requerimientos y condiciones necesarias que garanticen la conservación de sus propiedades, sin alterarlas. Allí mismo se tendrá el personal responsable de servicio al cliente, recepción y despacho de pedidos, pues el proyecto se enfoca en el siguiente canal de distribución:

Fabricante → Comercializadora → Supermercados y minimercados →  
Consumidor final

La comercializadora tiene el objetivo de garantizar la entrega al cliente del producto solicitado, en el momento justo, para lo cual se dispondrá de una línea directa para la recepción

de pedidos donde se tomarán todos los datos del comprador, lugar de destino para el envío del producto y modalidad de pago.

Otro objetivo es sostener con el cliente una comunicación asertiva, en la que se le esté informando sobre promociones, solucionando dudas o cualquier tipo de información que sea necesaria de difundir.

Una de las desventajas del canal de distribución seleccionado es el incremento en los costos de transporte, ya que en la localidad no se cuenta con plantas de producción de este tipo de productos a gran escala, por lo que es necesario traerlos de afuera.

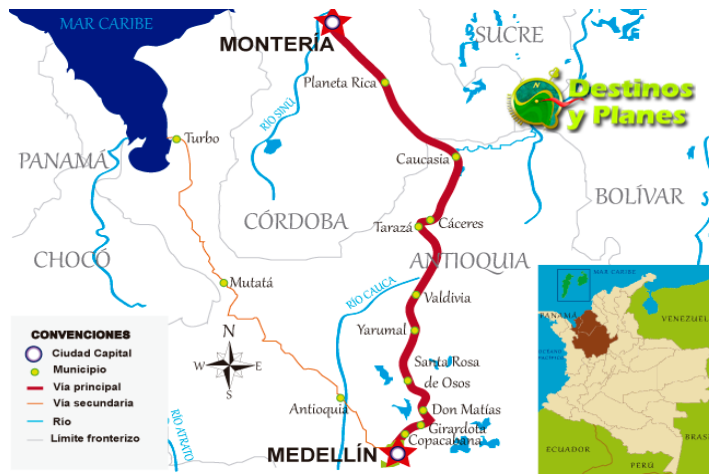
En consecuencia la planeación, programación, distribución y recepción de pedidos debe ser oportuna y eficiente para evitar desabastecimiento de productos.

#### **11.1.4.1. Transporte**

En vista de que los proveedores de la comercializadora, se encuentran ubicados en la ciudad de Montería, se dispondrá de los servicios de un transporte terrestre pequeño: Furgón refrigerado, marca Luv 2300, una vez al mes, ya que en el primer año de operaciones las unidades de producto proyectadas a vender representa un peso relativamente bajo, proporcional a la demanda local, la cual se irá incrementado en los años venideros.

La ruta de distribución, inicia en Montería Córdoba, donde se ubican la planta de producción de los principales proveedores, finalizando en Medellín, cuyo destino final es la comercializadora.

**Figura 6.** Trayectoria de distribución de los productos alimenticios congelados



A nivel local se efectuará la distribución, a los diferentes puntos de venta como son los minimercados y supermercados de la ciudad, siempre y cuando lo requieran, para lo cual se programarán un día de entrega semanal, ya que también podrán adquirirlos directamente en la comercializadora, si el volumen de compra es bajo.

Si se compara la distribución de los productos del proyecto con la de los competidores, se observa que estos por su tamaño y trayectoria en el mercado de alimentos congelados, sumado a sus innumerables líneas de productos, han establecido una red de distribución con cobertura en el país e incluso fuera de él.

Empresas como McCain, Kokorico y Zenú, transportan sus productos de dos maneras: una por vía aérea desde el lugar donde se encuentran ubicadas sus plantas de producción, hasta los centros de distribución de las principales ciudades, que de allí, a través de vehículos refrigerados hacen entrega de pedidos a los diversos clientes tanto mayoristas como minoristas.

La otra forma es vía terrestre en grandes y amplios camiones refrigerados, desde la planta de producción hasta la ciudad de destino programada.

#### **11.1.4.2. Almacenamiento**

Es pertinente garantizar en todo momento la cadena de frío de los alimentos, los cuales después ser transportados en furgón refrigerado, al momento de llegar a la comercializadora serán recibidos por un empleado de bodega, que los almacenará en grandes enfriadores.

Para empezar no se contará con una cava, puesto que solo será necesaria su adecuación en el momento en que lo requiera el negocio.

#### **11.1.5. Promoción**

Para realizar una promoción asertiva de los quibbes y carimañolas congeladas, se tomaran minimercados y almacenes de cadena destacados ubicados en estratos 4, 5 y 6, en los que se hará el lanzamiento del producto, por medio de demostraciones hechas por impulsadoras, donde se enseñe los beneficios y presentación de los productos y sus diferentes formas de utilización.

Posteriormente para una comunicación efectiva, acorde con el tamaño del negocio y al presupuesto publicitario, se emplearan las redes sociales más populares, para difundir información sobre el negocio y sus productos a personas y otros negocios que disfruten de la comida Colombiana y de productos diferentes a los que tradicionalmente se encuentran en el mercado, como son los mencionados.

A continuación se discriminan los gastos en que incurrirá la comercializadora para efectos de promoción, correspondientes a un año:

**Tabla 16.** Gastos plan de mercadeo primer año

| <b>GASTOS DE VENTAS</b> |                   |
|-------------------------|-------------------|
| <b>Concepto</b>         | <b>Valor</b>      |
| Material impreso        | 6'500.000         |
| Muestras gratis         | 3'500.000         |
| Degustación             | 5'00.000          |
| <b>Total</b>            | <b>15'000.000</b> |

### 11.1.6. Conclusión General del Análisis de Mercados

Del análisis de mercado se considera que existe una demanda del producto de 139.800 unidades, según el análisis de mínimos cuadrados, dado que actualmente la producción de los alimentos congelados, listos y prelistos o procesados se empieza a realizar a gran escala a nivel local y nacional. Sin embargo la capacidad de respuesta del proyecto es de 52.000 unidades, por su tamaño e introducción al mercado con un producto relativamente nuevo.

En cuanto a la oferta, existen grandes empresas, de trayectoria que satisfacen las necesidades de los clientes acordes a las tendencias actuales, como son los alimentos funcionales,

listos y prelistos, alimentos étnicos, bajos en grasa, entre otros. Mientras que las empresas más pequeñas de alimentos apuntan a satisfacer necesidades con relación al precio.

El consumo de este tipo de alimentos y su utilización facilita la vida de las personas, ya que su preparación emplea un mínimo de tiempo, sin dejar de lado su principal función que es la de nutrir a los miembros de la familia; lo que convierte este proyecto en una oportunidad de negocio y una manera de difundir las tradiciones en materia gastronómica de las regiones Colombianas.

En la actualidad las personas incluyen dentro del mercado alimentos congelados, en consecuencia los supermercados y minimercados están, dispuestos a comprar estos productos para incorporarlos en su oferta de alimentos.

Un reto del proyecto, que mostraron las encuestas, es el de tratar de posicionar los productos en estudio, en un mercado que manifiesta predilección por aquellas marcas reconocidas y con una importante trayectoria en materia de alimentos. Aunque también existe la posibilidad y oportunidad de lograrlo ya que cada vez más los clientes son menos fieles a una marca o producto, lo que exige calidad y diferenciación en la ejecución de la propuesta para lograr capturar y sostener una clientela.

El precio de venta definido para los quibbes es de \$2.700 y para las carimañolas de \$1.800, considerados competitivos, según lo analizado en el mercado.

## **11.2. ANÁLISIS TÉCNICO**

### **11.2.1. Localización**

Se ha previsto ubicar la comercializadora en la zona industrial de Belén en el Municipio de Medellín; en una bodega que se encuentra en el primer nivel de un edificio industrial, en un entorno netamente industrial, que cuenta con una amplia disponibilidad de parqueaderos exteriores, zona de cargue y descargue sin restricción de horarios. Amplias rutas de acceso por la carrera 65, la calle 33, la avenida guayabal y la autopista sur. Adicional tiene acceso a la estación del metro plus y a la estación del metro a solo tres cuadras de la ubicación de la bodega. La zona tiene vigilancia externa independiente con amplia cobertura.

El área de la infraestructura es de 60 metros cuadrados, con una altura de 2 metros, de forma rectangular, la cual dispone de 1 baño para oficina, 1 baño para bodega y cuenta con tipo de energía trifásica, piso de concreto, cocineta y red de gas.

Los factores que incidieron en la elección del punto de localización más conveniente para el proyecto fueron:

Contar con infraestructura acorde con las necesidades del proyecto, como son buenas vías de acceso al sitio y de conexión a rutas principales; fuente de mano de obra calificada y no calificada con residencia cercana, existencia de equipamientos y servicios de tipo social para los trabajadores (salud, educación, transporte público, etc.), acceso eficiente de servicios públicos domiciliarios (acueducto, energía, telefonía, Internet), relativos bajos costos por tasas de impuestos.

### 11.2.1.1. Macro localización

**Figura 7.** Comunas de Medellín



El Municipio de Medellín, está localizado en el Valle de Aburra, en el centro del Departamento de Antioquia. Junto con otros nueve municipios conforma el Área Metropolitana.

El territorio municipal asciende a 37.621 hectáreas y está compuesto por 10.210 ha. de suelo urbano (27,1% del total), 401 ha. de áreas de expansión urbana (1,1%) y 27.010 ha. de suelo rural (71,8%), de acuerdo con la clasificación del suelo definida en el Plan de Ordenamiento Territorial.

Para el 2020 la municipalidad habrá incrementado su población en 1.098.213 personas con una tasa de crecimiento anual de 1,74%, con un aumento de 40.675 habitantes nuevos por año en el periodo 1993-2020. (Planeación A. d.-D., 2006).



El indicador de calidad de vida global presentó un incremento de 0,41 puntos, al pasar de 83,48 en el 2011 a 83,89 en el 2013. En el 2013, las comunas con mayor Indicador de Calidad de Vida son las de El Poblado, Laureles, Estadio y la América y las de menor son Popular, Manrique y Santa Cruz. (Area metropolitana del Valle de Aburrá, 2013).

Hoy, la ciudad es notable y considerada como uno de los principales centros culturales, industriales y turísticos de Colombia. Es sede de importantes eventos y ferias comerciales y de moda con reconocimiento a nivel local, nacional e internacional. También es reconocida como ciudad universitaria y del conocimiento. Características que logran hacer de esta urbe un espacio propicio para llevar a cabo la ejecución de este proyecto.

#### 11.2.1.2. Micro localización

**Figura 8.** Comuna 16 - sector de Belén



La Comuna N° 16 Belén, es una de las 16 comunas de Medellín,. Está localizada en la zona suroccidental de la ciudad. Limita por el norte con la Comuna N° 11 Laureles - Estadio; por el oriente con la Comuna n.º 15 Guayabal; al Sur y al Occidente con el Corregimiento de Altavista.

Es de anotar que el límite al sur aún no está muy claro ya que las municipalidades de Medellín e Itagüí mantienen un conflicto limítrofe desde hace más de un siglo.

La comuna está conectada al resto de la ciudad por por sur- norte como son las carreras 65, 70, 76, avenida 80-81 y la carrera 83-84, que le permiten una buena integración con las zonas del sur y del norte de la ciudad. Adicionalmente, cuenta con buenos corredores oriente - occidente – oriente como son las calles 30 y 33 que permiten el acceso al centro de la ciudad. (Alcalde, 2012).

En la zona industrial, confluyen pequeñas y medianas empresas, que son ubicadas allí por la ubicación estratégica que permite una eficiente comunicación con el resto de la ciudad.

## **11.2.2. Ingeniería del proyecto**

### **11.2.2.1. Descripción del proceso de comercialización**

A lo largo de este estudio se ha dado a conocer que el interés del proyecto es el de comercializar productos alimenticios propios de la gastronomía Colombiana en presentación de congelado, que serán elaborados y suministrados por terceros. A continuación se describe cada uno de las etapas que integran el proceso de comercialización:

- **Compra de productos:** el proceso operativo de la empresa comienza desde la emisión de órdenes de compras a los diferentes proveedores de quibbes y carimañolas, debidamente certificadas, con su respectivo registro sanitario y registro INVIMA. Los alimentos deben ser

transportados desde las plantas de producción en furgón refrigerado, es decir que sea considerado apto para tal fin.

- **Recibo del pedido:** luego de que el proveedor realiza el respectivo despacho de las unidades solicitadas, se procede a recibir el producto, acompañado de una inspección que tiene el propósito de revisar y conocer las condiciones en que llega la mercancía. A su vez se debe verificar la documentación relacionada con el transporte, certificación y facturación; además de las observaciones físicas de las mismas para determinar características sensoriales que den cuenta del estado de los alimentos como textura, color, olor y deterioro, es decir asegurarse que los alimentos estén en estado óptimo.

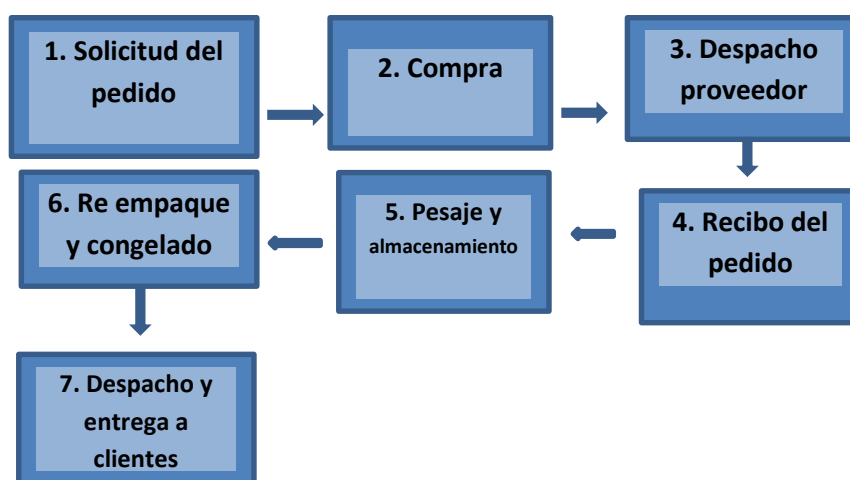
- **Pesaje y Almacenamiento:** luego de hacer efectiva la operación de recibo estas serán almacenadas en refrigeradores industriales, luego de verificar el peso que estipulan los empaques del producto.

La refrigeración debe darse a una temperatura de menos 18 grados centígrados, almacenando en canastillas separadas por cantidad de unidades contenidas en cada empaque.

- **Re empaque y congelado:** Los proveedores envían la mercancía en empaques sencillos, sin datos de la marca o razón social de la comercializadora, por lo que se deben re empaclar, en presentaciones que contienen de manera impresa, la marcación apropiada de cada producto, composición de los alimentos, y datos del negocio; seguidamente se introducen los paquetes ya listos para ser distribuidos, en los congeladores, y así continuar con su respectiva conservación.

- **Despacho:** En un furgón refrigerado se repartirán y entregarán a los clientes los productos solicitados, para lo cual se programaran dos días de entrega por semana y aquellos establecimientos que lo prefieran podrán adquirirlos en el punto de atención de la comercializadora.

**Figura 9.** Diagrama de flujo del proceso



#### 11.2.2.2. Inversiones en maquinaria y equipo

Para el desarrollo de este proyecto, se relacionan a continuación los requerimientos de activos fijos para el almacenamiento y comercialización de los productos alimenticios:

**Tabla 17.** Muebles y enseres

| <b>MUEBLES Y ENSERES DE ADMINISTRACIÓN</b> |                 |                     |              |
|--|-----------------|---------------------|--------------|
| <b>NOMBRE</b>                              | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>        | <b>TOTAL</b> |
| ESCRITORIOS                                | 2               | \$ 120.000          | \$ 240.000   |
| SILLAS ERGONOMICAS                         | 2               | \$ 150.000          | \$ 300.000   |
| EXTINTOR                                   | 2               | \$ 40.000           | \$ 80.000    |
| COMPUTADORES                               | 1               | \$ 800.000          | \$ 800.000   |
| TELEFONOS                                  | 2               | \$ 50.000           | \$ 100.000   |
| IMPRESORA/FAX/FOTOCOPIADORA                | 1               | \$ 200.000          | \$ 200.000   |
| DISPENSADOR AGUA                           | 1               | \$ 86.000           | \$ 86.000    |
| MICROONDAS                                 | 1               | \$ 120.000          | \$ 150.000   |
| CAFETERA                                   | 1               | \$ 35.000           | \$ 80.000    |
| <b>TOTAL MUEBLES ENSERES</b>               |                 | <b>\$ 2'036.000</b> |              |

**Tabla 18.** Maquinaria y Equipos

| <b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>       |                 |                     |              |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------|--------------|
| <b>NOMBRE</b>                     | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>        | <b>TOTAL</b> |
| CONGELADORES INDUSTRIALES         | 2               | \$6'000.000         | \$12'000.000 |
| EMPACADORA – SELLADORA DE BOLSAS  | 1               | \$ 400.000          | \$ 400.000   |
| GRAMERA                           | 2               | \$98.000            | \$ 196.000   |
| CANASTAS PLÁSTICAS                | 20              | \$12.995            | \$259.900    |
| <b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPOS</b> |                 | <b>\$12'855.900</b> |              |

### 11.2.2.3. Descripción de insumos

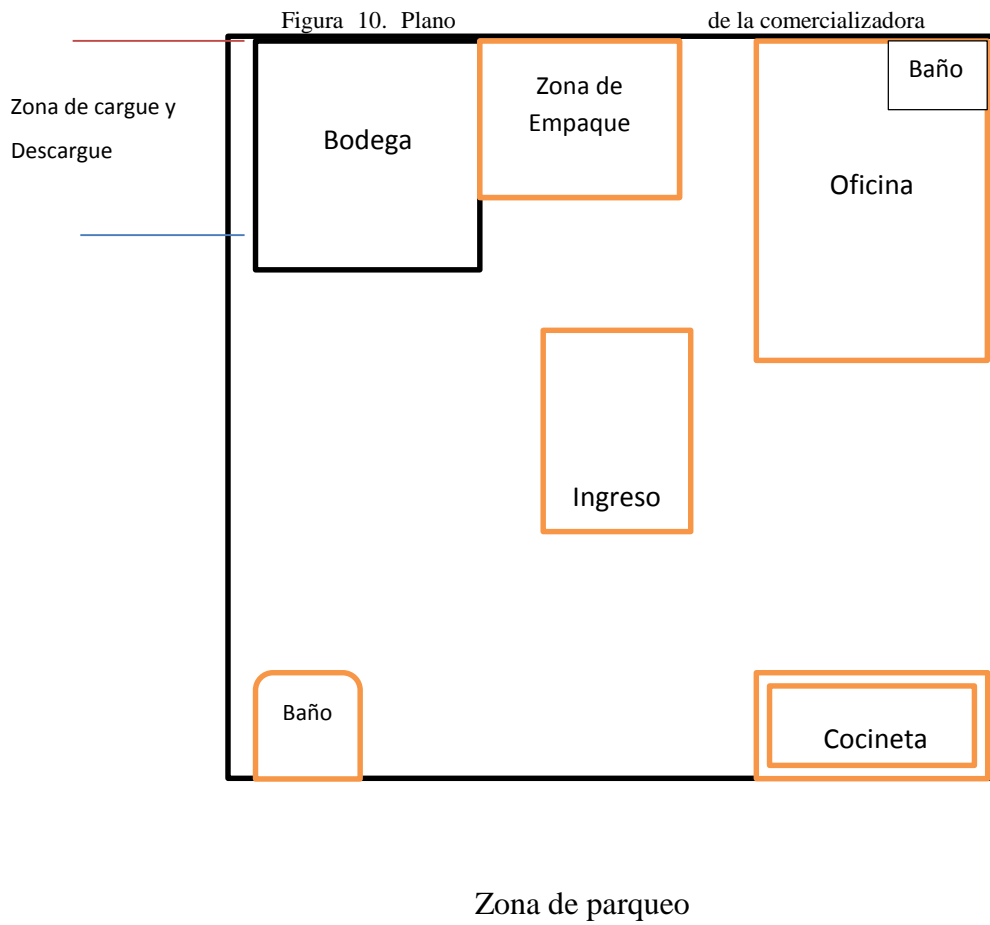
Para el desarrollo de este proyecto, no se requiere de insumos, debido a que no se realiza un proceso de producción, sin embargo para la comercialización, se necesitan los siguientes recursos, para un año:

**Tabla 19.** Recursos e insumos para un año de operaciones

| <b>RECURSOS</b>       |                 |                  |              |
|-----------------------|-----------------|------------------|--------------|
| <b>NOMBRE</b>         | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>     | <b>TOTAL</b> |
| EMPAQUES IMPRESOS     | \$8.000         | \$95             | \$760.000    |
| <b>TOTAL RECURSOS</b> |                 | <b>\$760.000</b> |              |

#### 11.2.2.4. Distribución espacial e Interna

**Figura 10.** Plano de la comercializadora



### **11.2.2.5. Determinación de mano de obra necesaria**

Para el funcionamiento de este negocio, se proyecta para el primer año, la contratación de 4 personas, a medida del crecimiento de las ventas y posicionamiento del producto en el mercado, se vinculara más personal, según las necesidades identificadas. Todos los vinculados económicos harán parte de los gastos de administración, ya que la empresa no produce directamente ningún tipo de producto y todos laboran tiempo completo.

### **11.2.3. Aspectos legales**

#### **11.2.3.1. Tipos de Sociedad**

La comercializadora será constituida como Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S. la cual tiene como ventajas las siguientes:

- Es posible fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad.
- El proceso de constitución y reforma es fácil y eficiente.
- La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes, sin requerir la estructura de una sociedad anónima.
- Es posible crear diversas clases y series de acciones.
- Facilita el desarrollo de inversiones extranjeras.



- No se requiere establecer una duración determinada para las SAS.
- El objeto social puede ser indeterminado.
- El pago del capital puede diferirse hasta por 2 años.
- Se permiten los acuerdos por accionistas sobre cualquier asunto lícito.
- Por regla general no se exige revisor fiscal.
- Mayor flexibilidad en la regulación de derechos patrimoniales de los accionistas en las SAS.
- El trámite de liquidación de las SAS es más ágil.
- La pluralidad de Socios es de mínimo 1 socios y máximo es indefinido. (Finanzaspersonales.com, s.f.).

#### **11.2.3.2. Requisitos legales**

El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución de este tipo de sociedad deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.

3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
  
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
  
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
  
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
  
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio.

Previo a la constitución se deben hacer las siguientes consultas virtuales a través de [www.camaramedellin.com](http://www.camaramedellin.com):

- a. Consultar nombre (control de homonimia).
- b. Consulta de clasificación por actividad económica - Código CIU.
- c. Consulta de uso de suelo.

Es importante tener en cuenta que todo tipo de sociedad comercial, si tienen menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesitan escritura pública para constituirse, por lo tanto este trámite se omite. Sin embargo si se deben realizar los siguientes trámites de formalización:

- Registro Mercantil ante Cámara de Comercio.
- Asignación del NIT: Ante la DIAN se tramita la obtención del Número de Identificación Tributaria.
- Certificado del RUT: Ante la DIAN se ejecuta la inscripción del Registro único Tributario.
- Ante la Secretaria de Hacienda de la Alcaldía, deberá tramitar el registro de Industria y Comercio, el registro de Uso del Suelo, registro de Condiciones Sanitarias (registro INVIMA) y el registro de Condiciones de Seguridad.

#### **11.2.4. Aspectos Administrativos**

Para el área administrativa se proyecta la contratación de cuatro personas, en la etapa inicial del negocio, posteriormente se vinculará más personal para responder a la demanda y la expectativa de ventas planeada en este proyecto. Se contará entonces con:

Administrador

Vendedor

Contador

Bodeguero, este último se incluye dentro de los gastos administrativos, ya que en el negocio no se desarrollan actividades de producción; además será un empleado de tiempo completo involucrado como los demás, en el proceso de comercialización.

##### **11.2.4.1. Selección y vinculación**

Con la intermediación de la bolsa de empleo del SENA, se convocará a dos o tres personas por cargo, para que participen del proceso de selección, de cada una de las vacantes requeridas para poner en operación la unidad productiva.

El proceso es bastante sencillo, pues se inicia con la verificación de los datos suministrados a través de las hojas de vida de los aspirantes a cada cargo, posteriormente se les llama a una entrevista con el administrador o administradora del negocio.

El individuo que cumpla con el perfil requerido y haya obtenido un buen desempeño en la entrevista, será seleccionado para hacer parte de la comercializadora. Alternativo a su ingreso se someterá al empleado a un corto proceso de inducción.

Para evaluar el desempeño de los vinculados económicos se diseñará un formato, que será diligenciado antes de finalizar el periodo de prueba y posteriormente cada tres meses.

#### **11.2.4.2. Tipo de contrato**

Todo el personal tendrá un contrato a término fijo, inferior a un año, cuya renovación será anual y constará por escrito. Los trabajadores recibirán todas las prestaciones sociales de acuerdo a la legislación vigente, proporcional al tiempo laborado y el pago de nómina se efectuará cada quince días, específicamente los días 15 y 30 de cada mes.

#### **11.2.4.3. Definición de cargos**

**Administrador:** Técnico o tecnólogo en administración o áreas afines; conocimientos de Excel, Word e internet. Con un año de experiencia en compras y ventas, servicio al cliente, facturación, diseño de presupuestos y manejo de personal. (Jornada completa).

Funciones: Coordinar todo lo relacionado con las funciones de los empleados; elaborar presupuestos, compras, y todos los movimientos financieros de la empresa; controlar los recursos de la comercializadora a través del proceso de planeamiento, organización, dirección, y control a fin de lograr los objetivos establecidos; representar la empresa frente a terceros; sostener un

adecuado trato con los proveedores y elaborar el registro adecuado de las ventas realizadas en el establecimiento.

**Contador:** Profesional titulado en el área de contaduría pública con tarjeta profesional vigente. Experiencia mínima de dos años de trabajo desde la expedición de la tarjeta profesional en los temas relacionados a la profesión. (Media jornada).

**Funciones:** Será el encargado de los registros contables, elaboración de nómina, parafiscales, pagos de impuestos y demás obligaciones que tengan que ver en el área contable.

**Vendedor:** Nivel de estudios técnicos, Manejo de Excel, con experiencia mínima de 1 año en canales como Distribuidores, mayoristas o autoservicios, con moto, emprendedor, entusiasta, facilidad de persuasión. Que haya trabajado en empresas de consumo masivo, que conozca Medellín. (Jornada completa).

**Funciones:** Establecer un nexo entre el cliente y la empresa mediante comunicación, asesoramiento y retroalimentación. Ser proactivo con los clientes en sus necesidades, adelantarse a posibles problemas para tener las soluciones. Administrar el territorio de ventas; recibir, gestionar y verificar cada periodo del cliente y responder a los reclamos de los clientes.

**Bodeguero.** Hombre entre los 20 y 40 años, para laborar como bodeguero y empacador. Con competencias tales como: Honestidad y honradez, alto sentido del orden, orientación de servicio al cliente, flexibilidad de horarios, trabajo en equipo, comunicación asertiva, excelente manejo de relaciones humanas. Con experiencia de 1 año en cargos similares. (Jornada completa).

Funciones: clasificar y organizar en bodegas los insumos, y materias primas según la necesidad, Responsable de recibir y despachar los productos alimenticios. Deberá mantener informado al administrador del nivel de existencias tanto de recursos como de productos (quibbes y carimañolas), llevando controles y certificados de recibo y entrega de insumos, y productos a comercializar.

Nota: Cada empleado es responsable de mantener su puesto de trabajo limpio y ordenado.

#### 11.2.4.4. Salarios

**Tabla 20.** Requerimiento de mano de obra administrativa – gasto de administración

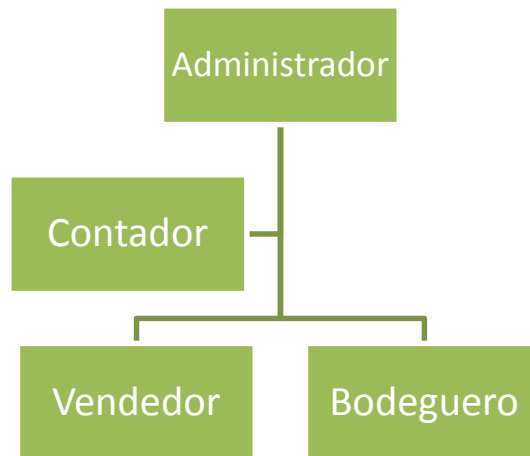
| MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA |          |            |                         |                     |                      |
|-----------------------------|----------|------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| NOMBRE                      | CANTIDAD | VALOR      | FACTOR PRESTACIONAL 38% | TOTAL MENSUAL       | TOTAL ANUAL          |
| GERENTE                     | 1        | \$ 900.000 | \$ 342.000              | \$ 1.242.000        | \$ 14.904.000        |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO     | 1        | \$ 900.000 | \$ 342.000              | \$ 1.242.000        | \$ 14.904.000        |
| CONTADOR                    | 1        | \$ 900.000 | \$ 342.000              | \$ 1.242.000        | \$ 14.904.000        |
| OPERARIO                    | 1        | \$ 566.700 | \$ 215.346              | \$ 782.046          | \$ 9.384.552         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>4</b> |            |                         | <b>\$ 4.508.046</b> | <b>\$ 54.096.552</b> |

#### 11.2.4.5. Organigrama

A continuación se expone a través de un organigrama la estructura organizacional y jerárquica (lineal-funcional) de la comercializadora, en donde se identifica la autoridad de los

cargos por medio de líneas verticales, facilitando así la división del trabajo y delegación de tareas específicas de los diferentes cargos.

**Figura 11.** Estructura organizacional y jerárquica de la comercializadora



#### 11.2.4.6. Bienestar social

Para lograr un adecuado clima organizacional, es necesario generar un buen trato basado en el respeto, la tolerancia, la equidad y en especial apuntar a la práctica de una comunicación asertiva tanto a nivel interno como externo, es decir entre los empleados y de estos para con el medio exterior; del cual hacen parte clientes, proveedores, competidores y entidades o personas en general, que se involucren directa o indirectamente con el objeto social de la empresa.

La comercializadora se acoge a pagar un salario justo y oportuno, dando cumplimiento a lo estipulado por la ley, brindando garantías a sus empleados, respondiendo por las prestaciones de ley, generando seguridad en el lugar de trabajo, valorando los aportes de estos siempre y cuando busquen favorecer la excelente marcha del negocio.



Incentivar el buen desempeño, es significativo para mantener motivado al personal a través de bonos, realización de integraciones, reuniones y celebraciones que además propendan por el fortalecimiento del trabajo en equipo, la unión, la salud mental y emocional de todos.

### **11.2.5. Inversiones y financiación**

#### **11.2.5.1 Inversiones fijas**

En el aspecto concerniente a las inversiones en maquinaria y equipo - estudio técnico, se mencionó que los activos fijos demandan una inversión por \$ 14'891.900, distribuidos así: Muebles y enseres por \$2'036.000 y maquinarias y equipos por \$ 12'855.900; según consulta de precios con los proveedores actuales del mercado. Esta información se puede corroborar más arriba, como lo señalan las Tablas 17 y 18, del numeral 11.2.2.2.

#### **11.2.5.2 Inversiones diferidas**

Comprende todos aquellos gastos de carácter pre-operativo que (como su nombre lo indica) son necesarios sufragar antes de la puesta en marcha de la empresa del proyecto. La inversión diferida (o gastos pre-operativos) comprende los rubros descritos a continuación:

**Tabla 21.** Gastos pre operativos

| <b>GASTOS PRE OPERATIVOS</b>       |                 |                     |              |
|------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------|
| <b>NOMBRE</b>                      | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>        | <b>TOTAL</b> |
| SEGUROS                            | 1 vez           | \$ 1.000.000        | \$ 1.000.000 |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN             | 1 vez           | \$ 230.000          | \$ 230.000   |
| ADECUACIÓN LOCATIVA                | 1 vez           | \$ 1.100.000        | \$ 1.100.000 |
| HOSTING Y DOMINIO SITIO WEB        | 1 vez           | \$ 320.000          | \$ 320.000   |
| <b>TOTAL GASTOS PRE OPERATIVOS</b> |                 | <b>\$ 2'650.000</b> |              |

**11.2.5.3.** Relación de Suministros de Oficina

La siguiente relación de suministros de oficina, representa las necesidades de materiales para cada **dos meses**, los cuales también son considerados un gasto administrativo.

**Tabla 22.** Suministro de oficina para dos meses – gastos de administración

| <b>SUMINISTROS DE OFICINA MENSUAL</b> |                 |                  |              |
|---------------------------------------|-----------------|------------------|--------------|
| <b>NOMBRE DEL SUMINISTRO</b>          | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>     | <b>TOTAL</b> |
| PAPEL PARA IMPRESORA                  | 1               | \$ 18.000        | \$ 18.000    |
| LAPICEROS                             | 2               | \$ 2.500         | \$ 5.000     |
| CLIPS, GRAPAS, QUITA GRAPAS           | 1               | \$ 15.000        | \$ 15.000    |
| RECARGA DE TINTA                      | 2               | \$ 20.000        | \$ 9.000     |
| GRAPADORA                             | 2               | \$ 10.000        | \$ 20.000    |
| IMPLEMENTOS DE ASEO                   | Varios          | \$ 20.000        | \$ 20.000    |
| <b>TOTAL IMPLEMENTOS</b>              |                 | <b>\$ 87.000</b> |              |

Para el primer año este suministro representa un gasto de **\$ 522.000** = (87.000 x 6)

#### 11.2.5.4. Otros gastos del funcionamiento del negocio

**Tabla 23.** Gastos de administración

| <b>OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>       |                      |                        |                    |
|---|----------------------|------------------------|--------------------|
| <b>NOMBRE</b>                             | <b>VALOR MES</b>     | <b>NUMERO DE MESES</b> | <b>TOTAL ANUAL</b> |
| ARRIENDO LOCAL                            | \$ 1'000.000         | 12                     | \$ 12'000.000      |
| SERVICIOS PÚBLICOS                        | \$ 400.000           | 12                     | \$ 4' 800.000      |
| TELÉFONO E INTERNET                       | \$ 100.000           | 12                     | \$ 1'200.000       |
| DISTRIBUCIÓN (TRANSPORTE)                 | \$ 1' 000.000        | 12                     | \$ 12'000.000      |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> | <b>\$ 30'000.000</b> |                        |                    |

La siguiente tabla contiene un resumen de todos los gastos de administración anual:

**Tabla 24.** Resumen gastos de administración

| <b>RESUMEN GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b> |                      |
|---|----------------------|
| <b>NOMBRE</b>                           | <b>VALOR</b>         |
| <b>SALARIOS</b>                         | <b>\$ 54'096.552</b> |
| <b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>           | <b>\$ 522.000</b>    |
| <b>OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION</b>   | <b>\$ 30'000.000</b> |
| <b>TOTAL ANUAL</b>                      | <b>\$ 84.618.552</b> |

### 11.2.5.5. Capital de trabajo

Comprende el monto de dinero en cuentas de caja y bancos con el que se iniciará la operación, para financiar tanto los costos de comercialización como los gastos de administración y ventas durante un lapso de 90 días, equivalente al período en que se tarda en distribuir los productos alimenticios y recaudar los dineros correspondientes de la venta.

A continuación se hace una relación de todos los costos y gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa durante un periodo de un mes, para luego hacer el cálculo equivalente a tres meses:

**Tabla 25.** Capital de trabajo mes

| <b>CAPITAL DE TRABAJO MES</b>   |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| <b>NOMBRE</b>                   | <b>VALOR</b>        |
| Publicidad y promoción          | \$1'250.000         |
| Arriendo local                  | \$ 1'000.000        |
| Servicios públicos              | \$ 400.000          |
| Teléfono e Internet             | \$ 100.000          |
| Insumos o recursos (Empaques)   | \$63.333            |
| Nómina                          | \$ 4.508.046        |
| Suministros de oficina          | \$ 87.000           |
| Servicio de transporte          | \$ 1'000.000        |
| <b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b> | <b>\$ 8.408.379</b> |

Capital de trabajo para tres meses (90 días):

$$(8.408.379 * 3) = 25' 225. 137$$

La estructura de capital e inversión inicial total, que aportan los socios del negocio en su totalidad se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 26.** Estructura de capital e inversión inicial total

| <b>Inversión requerida</b>                               | <b>Valor \$</b>   | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Activos fijos (muebles y enseres y maquinaria y equipos) | \$ 14'891.900     | 34.8%             |
| Gastos pre operativos                                    | 2'650.000         | 6.2%              |
| Capital de trabajo de tres meses                         | 25.225.137        | 59%               |
| <b>TOTAL INVERSION</b>                                   | <b>42.767.037</b> | <b>100%</b>       |

#### 11.2.5.6. Alternativas de financiación

Realmente el proyecto iniciará con un capital que aportan en su totalidad los socios, sin embargo se necesita estar preparado para cualquier necesidad o requerimiento de recursos financieros, bien sea para invertir en maquinaria y equipos, insumos, espacio físico o para ampliar la capacidad de distribución del negocio. Entre las entidades que financian capital para este tipo de proyectos, se acudiría a:

**Fondo Emprender:** Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002: por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social, que ofrece recursos, a los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial desde la formulación

de su plan de negocio o que su empresa no supere los doce (12) meses de haberse constituido legalmente en cualquier región del país.

**Microempresas de Antioquia:** Microempresas de Colombia es una cooperativa de ahorro y crédito que otorga créditos y microcréditos a microempresarios que buscan adquirir activos fijos o capital de trabajo para su negocio. Para acceder a ello exige a los solicitantes cumplir con los siguientes requisitos:

El negocio debe tener 6 meses de funcionamiento, no estar reportado en las centrales de riesgo y contar con buenas referencias comerciales

#### **11.2.5.7. Presupuesto ingresos, costos y gastos**

En este cuadro se puede visualizar que la compañía comienza a generar ingresos operativos a partir del año 2015 (año 1), donde tiene ventas proyectadas por \$ 124.200.000 millones de pesos demostrando de igual manera que el producto que mayor ingresos genera son los quibbes, y en segundo lugar las carimañolas, ya que el consumo de estas es menor.

El total de gastos asciende a \$ 99.618.552 año 1, los cuales se son cubiertos con los ingresos por ventas proyectados desde el primer año de operaciones.

Se decide tener una rotación de cartera de clientes de 8 días y el pago a proveedores es de 10 días posteriores a la entrega del pedido.

La tabla indica que para iniciar el proyecto es necesario contar con un capital de \$ 43' 000.000 millones aportado por los socios en un 100%, los cuales son necesarios para invertirlos en muebles y enseres, maquinaria y equipos, gasto pre operativos, además del capital de trabajo para operar los tres primeros meses.

A continuación se presentan todas las proyecciones necesarias de realizar para la operatividad del proyecto:

**Tabla 27. Proyecciones**

| <b>PROYECCIONES</b>                   | <b>Un.</b> | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Variables Macroeconómicas</b>      |            |              |              |              |              |              |              |
| Inflación                             | %          |              | 4,00%        | 3,25%        | 3,01%        | 3,02%        | 3,02%        |
| Devaluación                           | %          |              | 8,00%        | 2,28%        | 4,55%        | -2,74%       | 0,87%        |
| IPP                                   | %          |              | 4,00%        | 3,25%        | 3,01%        | 3,02%        | 3,02%        |
| Crecimiento PIB                       | %          |              | 5,00%        | 5,00%        | 5,00%        | 5,00%        | 5,00%        |
| DTF T.A.                              | %          |              | 8,63%        | 7,94%        | 7,08%        | 6,33%        | 5,59%        |
| <b>Ventas, Costos y Gastos</b>        |            |              |              |              |              |              |              |
| <b>Precio Por Producto</b>            |            |              |              |              |              |              |              |
| Precio Quibbe                         | \$ / unid. |              | 2.700        | 2.835        | 2.977        | 3.126        | 3.282        |
| Precio Carimañola                     | \$ / unid. |              | 1.800        | 1.890        | 1.985        | 2.084        | 2.188        |
| <b>Unidades Vendidas por Producto</b> |            |              |              |              |              |              |              |
| Unidades Quibbe                       | unid.      |              | 34.000       | 35.700       | 37.485       | 39.359       | 41.327       |
| Unidades Carimañola                   | unid.      |              | 18.000       | 18.900       | 19.845       | 20.837       | 21.879       |
| <b>Total Ventas</b>                   |            |              |              |              |              |              |              |
| Precio Promedio                       | \$         |              | 2.388,5      | 2.507,9      | 2.633,3      | 2.764,9      | 2.903,2      |
| Ventas                                | unid.      |              | 52.000       | 54.600       | 57.330       | 60.197       | 63.206       |
| Ventas                                | \$         |              | 124.200.000  | 136.930.500  | 150.965.876  | 166.439.879  | 183.499.966  |
| <b>Costos Unitarios</b>               |            |              |              |              |              |              |              |
| <b>Materia Prima</b>                  |            |              |              |              |              |              |              |
| Costo Materia Prima Quibbe            | \$ / unid. |              | 300          | 315          | 331          | 347          | 65           |
| Costo Materia Prima Carimañola        | \$ / unid. |              | 250          | 263          | 276          | 289          | 304          |
| <b>Costos Variables Unitarios</b>     |            |              |              |              |              |              |              |
| Materia Prima (Costo Promedio)        | \$ / unid. |              | 282,7        | 296,8        | 311,7        | 327,3        | 343,6        |
| Mano de Obra (Costo Promedio)         | \$ / unid. |              | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          |

|   |            |            |            |             |             |             |             |
|---|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Materia Prima y M.O.                    | \$ / unid. |            | 282,7      | 296,8       | 311,7       | 327,3       | 343,6       |
| <b>Costos Producción Inventariables</b> |            |            |            |             |             |             |             |
| Materia Prima                           | \$         |            | 14.700.000 | 16.206.750  | 17.867.942  | 19.699.406  | 21.718.595  |
| Mano de Obra                            | \$         |            | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Materia Prima y M.O.                    | \$         |            | 14.700.000 | 16.206.750  | 17.867.942  | 19.699.406  | 21.718.595  |
| Depreciación                            | \$         |            | 1.692.790  | 1.692.790   | 1.692.790   | 1.692.790   | 1.692.790   |
| Agotamiento                             | \$         |            | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Total                                   | \$         |            | 16.392.790 | 17.899.540  | 19.560.732  | 21.392.196  | 23.411.385  |
| Margen Bruto                            | \$         |            | 86,80%     | 86,93%      | 87,04%      | 87,15%      | 87,24%      |
| <b>Gastos Operacionales</b>             |            |            |            |             |             |             |             |
| Gastos de Ventas                        | \$         |            | 15.000.000 | 15.750.000  | 16.537.500  | 17.364.375  | 18.232.594  |
| Gastos Administración                   | \$         |            | 84.618.552 | 88.849.480  | 93.291.954  | 97.956.551  | 102.854.379 |
| Total Gastos                            | \$         |            | 99.618.552 | 104.599.480 | 109.829.454 | 115.320.926 | 121.086.973 |
| <b>Capital de Trabajo</b>               |            |            |            |             |             |             |             |
| <b>Cuentas por cobrar</b>               |            |            |            |             |             |             |             |
| Rotación Cartera Clientes               | días       |            | 8          | 8           | 9           | 9           | 10          |
| Cartera Clientes                        | \$         | 0          | 2.760.000  | 3.195.045   | 3.698.664   | 4.281.666   | 4.956.563   |
| <b>Inventarios</b>                      |            |            |            |             |             |             |             |
| Invent. Prod. Final Rotación            | días costo |            | 10         | 11          | 11          | 12          | 12          |
| Invent. Prod. Final                     | \$         | 0          | 455.355    | 522.070     | 599.047     | 687.893     | 790.463     |
| Total Inventario                        | \$         |            | 455.355    | 522.070     | 599.047     | 687.893     | 790.463     |
| <b>Gastos Anticipados</b>               |            |            |            |             |             |             |             |
| Gastos Anticipados                      | \$         | 2.650.000  | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Cuentas por Pagar</b>                |            |            |            |             |             |             |             |
| Cuentas por Pagar Proveedores           | días       |            | 10         | 11          | 11          | 12          | 12          |
| Cuentas por Pagar Proveedores           | \$         | 0          | 408.333    | 472.697     | 547.206     | 633.459     | 733.308     |
| <b>Inversiones (Inicio Período)</b>     |            |            |            |             |             |             |             |
| Maquinaria y Equipo                     | \$         | 12.855.900 | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Muebles y Enseres                       | \$         | 2.036.000  | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Estructura de Capital</b>            |            |            |            |             |             |             |             |
| Capital Socios                          | \$         | 43.000.000 | 43.000.000 | 43.000.000  | 43.000.000  | 43.000.000  | 43.000.000  |
| <b>Dividendos</b>                       |            |            |            |             |             |             |             |
| Utilidades Repartibles                  | \$         |            | 0          | 4.618.171   | 13.000.763  | 25.691.315  | 43.296.959  |



## 12. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 12.1. CONSTRUCCIÓN FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

En el cuadro, se evidencia que el flujo de caja muestra una tendencia positiva, generando un incremento significativo cada año, lo que quiere decir que mejora a medida de que el proyecto vaya creciendo el negocio.

**Tabla 28.** Flujo de caja

| FLUJO DE CAJA                            | Año 0              | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5              |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Flujo de Caja Operativo                  |                    |                   |                   |                   |                   |                    |
| Utilidad Operacional                     |                    | 7.658.658         | 13.901.480        | 21.045.691        | 29.196.756        | 39.001.609         |
| Depreciaciones                           |                    | 1.692.790         | 1.692.790         | 1.692.790         | 1.692.790         | 1.692.790          |
| Amortización Gastos                      |                    | 530.000           | 530.000           | 530.000           | 530.000           | 0                  |
| Agotamiento                              |                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| Provisiones                              |                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| Impuestos                                |                    | 0                 | -2.527.357        | -4.587.489        | -6.945.078        | -9.634.930         |
| <b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>      |                    | <b>9.881.448</b>  | <b>13.596.913</b> | <b>18.680.992</b> | <b>24.474.468</b> | <b>31.059.469</b>  |
| <b>Flujo de Caja Inversión</b>           |                    |                   |                   |                   |                   |                    |
| Variación Cuentas por Cobrar             |                    | -2.760.000        | -435.045          | -503.619          | -583.002          | -674.898           |
| Variación Inv. Prod. Terminados          |                    | -455.355          | -66.715           | -76.977           | -88.845           | -102.571           |
| Variación Cuentas por Pagar              |                    | 408.333           | 64.364            | 74.509            | 86.253            | 99.849             |
| Variación del Capital de Trabajo         | 0                  | -2.807.022        | -437.396          | -506.088          | -585.594          | -677.619           |
| Inversión en Maquinaria y Equipo         | -12.855.900        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| Inversión en Muebles                     | -2.036.000         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| Inversión Activos Fijos                  | -14.891.900        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| <b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>      | <b>-14.891.900</b> | <b>-2.807.022</b> | <b>-437.396</b>   | <b>-506.088</b>   | <b>-585.594</b>   | <b>-677.619</b>    |
| <b>Flujo de Caja Financiamiento</b>      |                    |                   |                   |                   |                   |                    |
| Capital                                  | 43.000.000         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| <b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b> | <b>43.000.000</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           |
| <b>Neto Periodo</b>                      | <b>28.108.100</b>  | <b>7.074.426</b>  | <b>13.159.517</b> | <b>18.174.905</b> | <b>23.888.874</b> | <b>30.381.850</b>  |
| <b>Saldo anterior</b>                    |                    | <b>25.988.100</b> | <b>33.062.526</b> | <b>46.222.043</b> | <b>64.396.948</b> | <b>88.285.822</b>  |
| <b>Saldo siguiente</b>                   | <b>28.108.100</b>  | <b>33.062.526</b> | <b>46.222.043</b> | <b>64.396.948</b> | <b>88.285.822</b> | <b>118.667.672</b> |

## 12.2. CONSTRUCCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

**Tabla 29.** Estado de resultados

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>        | <b>Año 1</b>       | <b>Año 2</b>       | <b>Año 3</b>       | <b>Año 4</b>       | <b>Año 5</b>       |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas                             | 124.200.000        | 136.930.500        | 150.965.876        | 166.439.879        | 183.499.966        |
| Devoluciones y rebajas en ventas   | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Materia Prima, Mano de Obra        | 14.700.000         | 16.206.750         | 17.867.942         | 19.699.406         | 21.718.595         |
| Depreciación                       | 1.692.790          | 1.692.790          | 1.692.790          | 1.692.790          | 1.692.790          |
| Agotamiento                        | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Otros Costos                       | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Utilidad Bruta</b>              | <b>107.807.210</b> | <b>119.030.960</b> | <b>131.405.144</b> | <b>145.047.683</b> | <b>160.088.581</b> |
| Gasto de Ventas                    | 15.000.000         | 15.750.000         | 16.537.500         | 17.364.375         | 18.232.594         |
| Gastos de Administración           | 84.618.552         | 88.849.480         | 93.291.954         | 97.956.551         | 102.854.379        |
| Provisiones                        | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Amortización Gastos                | 530.000            | 530.000            | 530.000            | 530.000            | 0                  |
| <b>Utilidad Operativa</b>          | <b>7.658.658</b>   | <b>13.901.480</b>  | <b>21.045.691</b>  | <b>29.196.756</b>  | <b>39.001.609</b>  |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b> | <b>7.658.658</b>   | <b>13.901.480</b>  | <b>21.045.691</b>  | <b>29.196.756</b>  | <b>39.001.609</b>  |
| Impuestos (35%)                    | 2.527.357          | 4.587.489          | 6.945.078          | 9.634.930          | 12.870.531         |
| <b>Utilidad Neta Final</b>         | <b>5.131.301</b>   | <b>9.313.992</b>   | <b>14.100.613</b>  | <b>19.561.827</b>  | <b>26.131.078</b>  |

En este caso podemos concluir que los márgenes de rentabilidad del proyecto son positivos el resultado bruto sobre las ventas nos muestra un comportamiento positivo, además de ilustrar cifras muy positivas de rentabilidad, con tendencia de mejoría e incremento en el tiempo.

## 12.3. CONSTRUCCIÓN DEL BALANCE GENERAL

A continuación se presenta el Balance General del proyecto, que presenta la información acerca de las actividades de inversión efectuadas en el mismo:

**Tabla 30.** Balance general

| <b>BALANCE GENERAL</b>           | <b>Año 0</b>      | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>       | <b>Año 5</b>       |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Activo</b>                    |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Efectivo                         | 25.988.100        | 33.062.526        | 46.222.043        | 64.396.948        | 88.285.822         | 118.667.672        |
| Cuentas X Cobrar                 | 0                 | 2.760.000         | 3.195.045         | 3.698.664         | 4.281.666          | 4.956.563          |
| Inventarios Producto Terminado   | 0                 | 455.355           | 522.070           | 599.047           | 687.893            | 790.463            |
| Gastos Anticipados               | 2.120.000         | 1.590.000         | 1.060.000         | 530.000           | 0                  | 0                  |
| <b>Total Activo Corriente:</b>   | <b>28.108.100</b> | <b>37.867.881</b> | <b>50.999.158</b> | <b>69.224.659</b> | <b>93.255.381</b>  | <b>124.414.699</b> |
| Maquinaria y Equipo de Operación | 12.855.900        | 11.570.310        | 10.284.720        | 8.999.130         | 7.713.540          | 6.427.950          |
| Muebles y Enseres                | 2.036.000         | 1.628.800         | 1.221.600         | 814.400           | 407.200            | 0                  |
| <b>Total Activos Fijos:</b>      | <b>14.891.900</b> | <b>13.199.110</b> | <b>11.506.320</b> | <b>9.813.530</b>  | <b>8.120.740</b>   | <b>6.427.950</b>   |
| <b>Total Otros Activos Fijos</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>ACTIVO</b>                    | <b>43.000.000</b> | <b>51.066.991</b> | <b>62.505.478</b> | <b>79.038.189</b> | <b>101.376.121</b> | <b>130.842.649</b> |
| <b>Pasivo</b>                    |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Cuentas X Pagar Proveedores      | 0                 | 408.333           | 472.697           | 547.206           | 633.459            | 733.308            |
| Impuestos X Pagar                | 0                 | 2.527.357         | 4.587.489         | 6.945.078         | 9.634.930          | 12.870.531         |
| <b>PASIVO</b>                    | <b>0</b>          | <b>2.935.690</b>  | <b>5.060.185</b>  | <b>7.492.284</b>  | <b>10.268.389</b>  | <b>13.603.839</b>  |
| <b>Patrimonio</b>                |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Capital Social                   | 43.000.000        | 43.000.000        | 43.000.000        | 43.000.000        | 43.000.000         | 43.000.000         |
| Reserva Legal Acumulada          | 0                 | 0                 | 513.130           | 1.444.529         | 2.854.591          | 4.810.773          |
| Utilidades Retenidas             | 0                 | 0                 | 4.618.171         | 13.000.763        | 25.691.315         | 43.296.959         |
| Utilidades del Ejercicio         | 0                 | 5.131.301         | 9.313.992         | 14.100.613        | 19.561.827         | 26.131.078         |
| <b>PATRIMONIO</b>                | <b>43.000.000</b> | <b>48.131.301</b> | <b>57.445.293</b> | <b>71.545.906</b> | <b>91.107.732</b>  | <b>117.238.810</b> |
| <b>PASIVO + PATRIMONIO</b>       | <b>43.000.000</b> | <b>51.066.991</b> | <b>62.505.478</b> | <b>79.038.189</b> | <b>101.376.121</b> | <b>130.842.649</b> |

## 12.4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA E INDICADORES FINANCIEROS

**Tabla 31.** Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros

| CRITERIOS DE DECISIÓN  |            |
|--|------------|
| Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor  | 15%        |
| TIR (Tasa Interna de Retorno)  | 25,11%     |
| VAN (Valor actual neto)  | 13.816.146 |
| PRI (Periodo de recuperación de la inversión)  | 2,32       |
| Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses                           | 2 mes      |
| Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT) | 0,00%      |
| Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )                          | 0 mes      |
| Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )                          | 24 mes     |

El proyecto estudiado es bastante interesante ya que es viable financieramente con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 25.11%, muy por encima de la esperada por el emprendedor 15% y una VAN de \$13'816.146 millones de pesos, según el estudio realizado, recuperando el capital invertido y arrojando ganancias desde el primer año de haber sido iniciado el negocio.

## 12.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO

Para la realización del análisis de sensibilidad del proyecto se plantean dos situaciones:

La primera es una variación en los ingresos; en este caso una disminución en las ventas del 4% (2.080 unidades) del total de unidades a vender proyectadas para el primer año (52.000),

es decir simulando la venta de 49.920 unidades. A continuación se muestra como incide este factor en el proyecto:

**Tabla 32.** Análisis de sensibilidad y riesgo

| CRITERIOS DE DECISIÓN  |           |
|--|-----------|
| Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor  | 15%       |
| TIR (Tasa Interna de Retorno)  | 16,02%    |
| VAN (Valor actual neto)  | 1.364.677 |
| PRI (Periodo de recuperación de la inversión)  | 2,91      |
| Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses                           | 2 mes     |
| Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT) | 0,00%     |
| Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )                          | 0 mes     |
| Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )                          | 24 mes    |

Encontrando que el proyecto sigue siendo interesante, ya que la TIR es superior al tipo de descuento exigido y la VAN es mayor que cero.

Para disminuir o mitigar este riesgo se tiene la intención de ampliar la cobertura del mercado, ofertando estos productos a los restaurantes de comida árabe y típica colombiana, en especial los de comida costeña, como alternativa de contingencia para cumplir con la proyección de ventas; ya que los principales clientes son los minimercados, algunas tiendas y almacenes de cadena.

La otra situación que se evalúa, es el aumento de los costos de los productos a ofertar en un 50%; mientras un quibbe cuesta \$300 y una carimañola \$250, se estima un incremento en el

costo de cada uno del 25%, así: quibbe \$375 y carimañola \$313, generando el siguiente efecto en la TIR y en la VAN:

**Tabla 33.** Criterios de decisión (Análisis de Sensibilidad)

| CRITERIOS DE DECISIÓN  |           |
|--|-----------|
| Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor  | 15%       |
| TIR (Tasa Interna de Retorno)  | 16,90%    |
| VAN (Valor actual neto)  | 2.551.411 |
| PRI (Periodo de recuperación de la inversión)  | 2,84      |
| Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses                           | 2 mes     |
| Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT) | 0,00%     |
| Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )                          | 0 mes     |
| Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )                          | 24 mes    |

Lo que demuestra que bajo estas condiciones el proyecto sigue siendo viable.

Sin embargo otros riesgos que pueden afectar el rendimiento del proyecto y desarrollo normal de sus operaciones son:

- Incumplimiento de los proveedores en la entrega del pedido: Es pertinente tener una base de datos con proveedores alternos, que temporalmente se encarguen de abastecer la comercializadora.

- Nuevos competidores: Para mitigar este riesgo es necesario ofrecer conveniencias al cliente, contando con una información clara y accesible a través de una página web, garantizar los mejores horarios de atención, estar siempre alerta a los movimientos de la competencia y si es necesario crear alianzas con otros negocios.
- Disminución de los precios por parte de la competencia: Para estar preparados el proyecto contactó dos proveedores, con los mejores precios del mercado de quibbes y carimañolas en el departamento de córdoba, si se compara con los precios que manejan los productores de este tipo de productos en el interior del país.
- Daños del vehículo responsable de la distribución y accidentes: Es prudente mantener un listado de transportadores propietarios de furgones refrigerados que cubran el servicio, además de exigir todos los documentos y revisiones que exige la ley de movilidad y tránsito, cabe anotar que solo se contratarán vehículos que visualmente se encuentren en buen estado.

### 13. CONCLUSIONES

- Según datos encontrados en el análisis sectorial se prevé que la comercialización de los productos listos y prelistos congelados es un mercado promisorio, el cual va en crecimiento tan en el país como en la ciudad, pese a que es latente el reto de enfrentar los mitos en los consumidores frente a este tipo de alimentos.
- El sector de alimentos es uno de los que más aporta a la economía del país, lo que lo hace bastante receptivo frente a incorporar y desarrollar procesos de innovación que apuntan a satisfacer las necesidades del consumidor, siempre estando a la altura de las tendencias del mundo y los productos congelados son parte activa de ello.
- Con los resultados de la investigación de mercados se logró estimar la magnitud de la demanda (tamaño del mercado) y de la oferta. Lo que permitió concluir que a pesar del gran número de empresas de alimentos, el mercado aun está receptivo a propuestas innovadoras, considerando que los quibbes y carimañolas aún no se encuentran muy difundidos en Medellín, lo que lo convierte en un proyecto atractivo.
- Gracias a la investigación de mercados realizada, y basándose principalmente en la encuesta se logró estimar que los clientes son los minimercados, supermercados, y algunas tiendas, establecidas en los sectores de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad, interesados en incorporar y ofrecer productos alimenticios novedosos, con calidad, excelente presentación, reconocidos además por brindar un buen servicio a un precio justo; orientados a satisfacer las necesidades alimentarias de todos los miembros del hogar, consumidores exigentes que prefieren productos de excelente calidad, con alto valor nutricional, sabor, textura y practicidad, que consideren que el precio no es lo más importante y que además tengan la



capacidad de tomar riesgos, dándose la oportunidad de probar y consumir alimentos que apunten a las nuevas tendencias del mercado.

- Por medio del estudio técnico se logró estimar los muebles y enseres, máquinas y equipos necesarios para el montaje del restaurante, encontrando así el valor a invertir.

- La estrategia de mercadeo clave para el proyecto será la de utilizar las redes sociales como medio de publicidad, hacer entrega de muestras del producto y degustaciones a los clientes con impulsadoras para buscar la aceptación del producto.

.

- El proyecto estudiado es viable financieramente con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 25.11% y una VAN de 13'816.146 millones de pesos, según el estudio realizado, recuperando el capital invertido y arrojando ganancias en el primer año de haber iniciado el negocio.

- El proyecto genera valor debido a que la Tasa Interna de Retorno es superior a la esperada por el emprendedor (15%).

- El proyecto es sensible en su viabilidad en la disminución de las ventas o ingresos y en el aumento del costo de los productos, quibbes y carimañolas.

## BIBLIOGRAFÍA

Alimentación Sana. (s.f.). *Novedades*. Recuperado el 14 de junio de 2014 en <http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/pre.htm>. Cocina y salud.

Álvarez, V. (2013, Enero 18). Tienda de barrio el negocio más común en Medellín. *El Tiempo*.

Area metropolitana del Valle de Aburrá, M. t. (2013). *Encuesta de Calidad de Vida 2013*. Medellín: Operador: Universidad de Antioquia.

Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Colombia: Mc Graw Hil.

Cámara de Comercio. (s.f.). *Servicios empresariales*. Recuperado el 4 de julio de 2014 en [www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-mpresarial/Estadisticas-Camara.aspx](http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-mpresarial/Estadisticas-Camara.aspx).

Carolina Agudelo Giraldo. (2013). *Caracterización de los consumidores por nivel socioeconomico del nivel tradicional en la ciudad de Medellín*. Medellín.

Centro Internacional de Agricultura Tropical. (1998). *Agricultores frente a "El Niño": Le apostaron a la yuca... ¡y ganaron!* [En línea]. Recuperado el 10 de junio de 2014 en [http://ciat-library.ciat.cgiar.org:8080/jspui/bitstream/123456789/6683/2/boletin\\_11.pdf](http://ciat-library.ciat.cgiar.org:8080/jspui/bitstream/123456789/6683/2/boletin_11.pdf)

Comercio, M. d. (2013). *Informe de Industria 2013. Bogotá - Colombia*: Republica de Colombia.

DANE. (2010). *Perfil Socio Demografico 2005 - 2015 (Proyecciones)*. Medellín: DANE.

Estudio de factibilidad y proyectos. (2010). *Factibilidad y viabilidad*. Recuperado el 10 de junio de 2014 en <http://estudiodefactibilidadyproyectos.blogspot.com/2010/09/factibilidad-y-viabilidad.html>. Información publicada el 27 de septiembre de 2010.

ESUMER. *Colombiana en Medellín*. Medellín: Trabajo de Grado - Repositorio ESUMER.

Fernandez, J. (14 de Noviembre de 2013). Se mueve el negocio de los congelados en Colombia. *El Espectador*.

Ferro, G. (2010). *Fortalecimiento de la Capacidad Comercial hacia los Paises EFTA- Inteligencia de Mercados para Colombia*. Bogotá Colombia: Proexport Colombia - Embajada de Suiza.

Finanzas personales. (s.f.). *¿Por qué vale la pena construir una SAS?* Recuperado el 10 de junio de 2014 en <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>

Gaviria, A. (2012). *Anteproyecto plan de desarrollo de Medellín 2012 - 2015*. Medellín: Alcaldia de Medellín.

Gómez, P. D. (14 de Julio de 2014). Sequía por El Niño afecta la producción de carne y leche, pero no el precio. *La República*, Sección Económicas.

Guiatodo. (s.f). *Carimañolas*. Recuperado el 3 de julio de 2014 en <http://www.guiatodo.com.co/Comida/Cartagena/carimanola>.

Alimentos (s.f.). *Congelados: un mercado que debe ser práctico*. Recuperado el 13 de junio de 2014 en <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-23/portada-19/congelados-un-mercado-que-debe-ser-practico.htm#sthash.jLi8271n.dpuf>

Alimentos. (s.f). *Los alimentos congelados se consolidan en el mercado*. Recuperado el 13 de junio de 2014 en [www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/innovacion-en-productos-2/los-alimentos-congelados-se-consolidan-en-el-mercado.htm#sthash.Nk9mr5Ty.dpuf](http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/innovacion-en-productos-2/los-alimentos-congelados-se-consolidan-en-el-mercado.htm#sthash.Nk9mr5Ty.dpuf)

Leonor, D. C. (1988). *Raíces Vallenatas. Recetas de yuca*. Medellín: Colina.

Perdomo, L. J. ( 2012). Estudio de Prefactibilidad del Montaje de un Restaurante de Comida Típica.

Pérez, J. D. (8 de Noviembre de 2012). Qué es Gastronomía? *El Mundo.com* - Sección Cultura.

Planeación, A. (2006). *Medellín y su Población: Primera parte - Generalidades*. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Planeación, D. n. (2011). *Balance sector Industrial*. Bogotá: Planeación Nacional.

Proexport Colombia (s.f.). recuperado el 11 de junio de 2014 en [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/estudio\\_alimentos\\_procesados\\_-\\_efta.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/estudio_alimentos_procesados_-_efta.pdf).

Proexport. (2012). *Nuevos Clientes y más Negocios con el TLC*. Colombia: Proexport y el MIC.

Recetas Arabes. (s.f.). *Kibbe (Receta Libanesa)*. Recuperado el 11 de junio de 2014 en [recetasarabes.com/receta/kibe-kibbe-receta-libanesa/#!prettyPhoto](http://recetasarabes.com/receta/kibe-kibbe-receta-libanesa/#!prettyPhoto)

Rivadeneira, D. (2012). *¿Qué es la comercialización? "ES MUCHO MAS QUE VENDER O HACER PUBLICIDAD"* Recuperado el 25 de mayo de 2014 en <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>. Esta información fue publicada en este sitio web en marzo 28 de 2012 por Diego Rivadeneira.

Samper, E. (1997). Decreto 3075 BPM. Santa Fe de Bogotá, D.C.: Diario Oficial 43.205 de diciembre 31 de 1991.

Toro, I. (2006). *Método y Conocimiento, Metodología de la Investigación* . Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Villarán, K. W. (2009). *Herramienta para evaluar un Negocio* . Perú: USAID.