

PLAN DE NEGOCIO: A LA MESA, SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN.

ANA ISABEL GONZALEZ

ASESOR: LUIS MIGUEL JIMÉNEZ GÓMEZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

TECNOLOGIA MERCADEO

MEDELLÍN

2016

CONTENIDO

1	INFORMACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO	7
1.1	Propósito del plan de negocios:.....	7
1.2	Ventaja competitiva del negocio:.....	8
1.3	Localización geográfica de la empresa.....	8
1.4	Análisis DOFA.....	9
2	ESTUDIO DE MERCADO	10
2.1	Análisis del sector.....	10
2.2	Clientes potenciales:.....	13
2.3	Caracterización del producto del plan de negocios.....	13
2.4	Consumidores.....	17
2.5	Precios en el mercado:.....	17
2.6	Proyección del precio de cada producto.....	18
2.7	Mercado:.....	19
2.8	Publicidad y promoción:.....	20
2.9	Encuesta piloto.....	22
2.10	Tamaño de la muestra.....	31
2.11	Encuesta A La Mesa.....	32
3	ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN (ASPECTOS TÉCNICOS)	50
3.1	Producción.....	50
3.1.1	Descripción técnica del producto o servicio.....	51
3.1.2	Identificación y selección del proceso de producción.....	53
3.1.3	Inversiones en maquinaria y equipo.....	58
3.1.4	Descripción de materia prima, insumos y materiales.....	60
3.1.5	Requerimientos de Mano de Obra (Perfiles y Funciones).....	63
3.1.6	Distribución espacial y requerimientos de Áreas de Trabajo.....	66
3.2	Localización.....	68
3.2.1	Factores de Localización.....	68
3.2.2	Métodos de evaluación.....	68
3.2.3	Macro localización.....	70
3.2.4	Micro localización.....	70

3.3	Capacidad de Producción	71
3.4	Plan de Producción	72
4	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	74
4.1	Procesos Administrativos	74
4.1.1	Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal.....	74
4.2	Procesos Financieros (contabilidad, pedidos y facturación, otros)	75
4.2.1	Procesos de Logística (almacenamiento, transporte, manejo inventarios y otros) .	75
4.2.2	Procesos Propios y Externos.....	75
4.2.3	Estructura Organizacional (organigrama).....	76
4.2.4	Requerimientos de Personal.....	77
4.2.5	Requerimientos de materiales	78
4.2.6	Requerimientos de tecnología.....	79
4.2.7	Requerimientos locativos e infraestructura.....	80
4.3	Aspectos Legales	81
4.3.1	Tipo de organización empresarial.....	81
4.3.2	Documentación necesaria para la operación de la empresa.....	82
4.3.3	Costos asociados con asuntos Legales	83
5	ANÁLISIS FINANCIERO	85
5.1	Estructura Financiera del Proyecto	85
5.2	Recursos Propios	85
5.3	Créditos y Préstamos Bancarios	85
5.4	Calendario de Ingresos del Proyecto	86
5.5	Inversiones del Proyecto	88
5.5.1	Inversiones en Activos Fijos.....	88
5.5.2	Inversiones en Gastos Pre-operativos	89
5.5.3	Inversión en Capital de Trabajo.....	90
5.5.4	Calendario de Inversiones.....	90
5.6	Costos y Gastos	91
5.6.1	Costos Variables	91
5.6.2	Costos Fijos.....	91
5.6.3	Gastos Administrativos y Legales	92
5.6.4	Gastos de ventas.....	92

5.6.5	Gastos de distribución.....	93
5.7	Flujo de Caja.....	93
5.7.1	Flujo de fondos puro (FFP).....	95
5.7.2	Flujo de fondos financiado (FFF).....	98
5.8	Análisis de sensibilidad	101
5.9	Estados Financieros Proyectados.....	109
5.9.1	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	109
5.9.2	Balance General proyectado	110
6	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	111
6.1	Costo del Capital (Tasa de Descuento).....	111
6.2	Evaluación Financiera	113
6.2.1	Valor Presente Neto	115
6.2.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	115
6.2.3	Índices financieros	116
6.2.4	Análisis de sensibilidad y riesgo.....	117
6.2.5	Consideraciones sobre la Evaluación Financiera.....	117
6.3	Punto de Equilibrio	118
6.4	Consideraciones Sociales.	119
6.5	Consideraciones Ambientales.....	119
7	CONSIDERACIONES FINALES DEL PROYECTO Y RECOMENDACIONES....	120
8	FUENTES DE INFORMACIÓN	121

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 DOFA para la empresa A la mesa.....	9
Tabla 2 Productos ofrecidos y sus características.....	13
Tabla 3 Tipos de refrigerios y sus diferentes opciones.....	14
Tabla 4 Opciones para personalizar los desayuno.....	15
Tabla 5 opciones para personalizar los almuerzos.....	16
Tabla 6 Precios de cada producto.....	17
Tabla 7 Precios de los refrigerios, desayunos y almuerzos.....	18
Tabla 8 Variación de los precios de los productos en 5 años (Banco de la Republica , 2016)....	18
Tabla 9 Inversión maquinaria y equipo.....	58
Tabla 10 Materia prima, insumos y materiales.....	60
Tabla 11 Requerimiento de mano de obra.....	64
Tabla 12 Áreas de trabajo requeridas.....	66
Tabla 13 Evaluación por ponderados de los posibles puntos de ubicación.....	69
Tabla 14 Alternativas de localización.....	69
Tabla 15 Capacidad producción por horas.....	71
Tabla 16 Capacidad de empaqueo por persona y hora.....	72
Tabla 17 Demanda 2017.....	72
Tabla 18 procesos propios y externos.....	76
Tabla 19 Organigrama A la mesa.....	77
Tabla 20 Nomina área operacional y administrativa.....	77
Tabla 21 Requerimiento de materiales maquinaria y equipo.....	78
Tabla 22 Requerimiento de tecnología.....	80
Tabla 23 Infraestructura.....	80
Tabla 24 Costos asuntos legales.....	84
Tabla 25 Recursos propios.....	85
Tabla 26 préstamo bancario cuotas, interés y total a cancelar.....	85
Tabla 27 Calendario de ingresos.....	86
Tabla 28 Unidades vendidas por producto.....	87
Tabla 29 Total ventas por año.....	87
Tabla 30 Inversión activos fijos.....	88
Tabla 31 Gatos pre-operativos.....	90
Tabla 32 Capital de trabajo.....	90
Tabla 33 Calendario inversiones 2017.....	91
Tabla 34 Costos variables.....	91
Tabla 35 Costos fijos.....	92
Tabla 36 Gastos administrativos y legales.....	92
Tabla 37 Gastos de venta.....	93
Tabla 38 Gastos de distribución.....	93
Tabla 39 Flujo de caja por seis meses.....	93
Tabla 40 Flujo de fondos financiado.....	95
Tabla 41 Evaluación financiera en el FFP.....	97

Tabla 42	Flujo de caja en FFP	97
Tabla 43	Análisis de sensibilidad del vpn en el FFP	97
Tabla 44	Flujo de fondos financiado.....	98
Tabla 45	Evaluación financiera en el FFF	100
Tabla 46	Flujo de caja en FFF	100
Tabla 47	Análisis de sensibilidad del vpn en el FFF	100
Tabla 48	Análisis de sensibilidad.....	101
Tabla 49	Flujo de fondos financiado.....	102
Tabla 50	Deudas y abonos a capital.....	103
Tabla 51	Ke, WACC, VPN Y TIR.....	103
Tabla 52	% Deuda y TIR	104
Tabla 53	Incremento en unidades y TIR.....	105
Tabla 54	Margen bruto y VPN.....	106
Tabla 55	Precio año y VPN.....	107
Tabla 56	Precio año.....	107
Tabla 57	Cuentas por cobrar y TIR.....	108
Tabla 58	Cuentas por pagar y TIR.....	109
Tabla 59	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	109
Tabla 60	Balance general A La Mesa 2017-2018.....	110
Tabla 61	Industria y su Beta	112
Tabla 62	Flujo de caja FFP	113
Tabla 63	Análisis de sensibilidad del vpn en FFP	114
Tabla 64	Flujo de caja FFF	114
Tabla 65	Análisis de sensibilidad del vpn en el FFF	114
Tabla 66:	Punto de equilibrio por unidades	118

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Personas que asistieron a eventos nacionales durante el año 2014.....	12
Ilustración 2	Procesos de la empresa A la mesa.....	50
Ilustración 3	Distribución espacial	66
Ilustración 4	% Deuda y TIR.....	104
Ilustración 5	Incremento en unidades y TIR	105
Ilustración 6	Margen bruto y VPN	106
Ilustración 7	Precio año y VPN.....	107

1 INFORMACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

1.1 Propósito del plan de negocios:

La empresa A La Mesa pretende ofrecer para todo tipo de eventos desde refrigerios, desayunos, almuerzos hasta estaciones de café para aguantar largas jornadas laborales. Los alimentos ofrecidos serán saludables, frescos, ricos y sobre todo para todos los gustos y preferencias.

El propósito de este trabajo es desarrollar una idea de plan de negocios para que más adelante se vea reflejada en la creación de una empresa rentable y prospera. La idea de negocio se planteó después de observar el creciente aumento de eventos realizados en la ciudad de Medellín en los últimos años, la mayoría de estos organizados con el apoyo de la alcaldía y otras entidades públicas. Los eventos en los cuales queremos hacer presencia en la ciudad son desde cumpleaños o celebraciones familiares, hasta conciertos y eventos públicos realizados en la ciudad y sectores aledaños.

Para la realización de eventos públicos se requiere una gran cantidad de personas para el apoyo logístico, las cuales tienen que estar antes del inicio y finalización del evento; en muchas ocasiones estos tienen una duración de un día y por lo tanto el personal necesita estar bien alimentado e hidratado durante la duración de este.

Por otro lado cuando se trata de celebraciones más privadas y familiares (matrimonios, cumpleaños, bautizos, entre otros) por lo general a los invitados se les ofrece una comida

Después de observar este tipo de fenómenos y a la gran cantidad de eventos realizados en la ciudad, se decidió diseñar este plan de negocios que permita la creación de una empresa refrigerios para todo tipo de eventos y celebraciones. El mercado es muy amplio y se puede decir

que existe una competencia perfecta, ya que hay una gran cantidad de oferentes y demandantes; pero sin embargo la participación del mercado es determinada por la calidad, el precio, el factor diferenciador y el buen servicio que se ofrece al consumidor.

Para determinar la viabilidad que puede tener la empresa de refrigerios, se pretende realizar tanto estudios de mercados como financieros que permitan identificar las preferencias y aceptación por parte del mercado y sobre todo la rentabilidad que la empresa puede llegar a tener en unos años.

1.2 Ventaja competitiva del negocio:

Ofreceremos un gran portafolio de productos y brindaremos la posibilidad de armar los refrigerios, desayunos y almuerzos de una forma personalizada como si estuvieran en un restaurante y se eligiera que se desea comer. Lo que se busca con la personalización de los productos es lograr un factor diferenciador y la ventaja competitiva ante las demás empresas de refrigerios en la ciudad, que solo ofrecen combos elaborados por ellos mismos y donde las opciones son limitadas.

1.3 Localización geográfica de la empresa.

La empresa A La Mesa estará ubicada en la zona centro-occidental de la ciudad de Medellín, más exactamente en la comuna 11 barrio Laureles. La empresa se dará a conocer por medio de redes sociales como Facebook, Instagram y volantes.

1.4 Análisis DOFA.

A continuación se hace un análisis tanto interno como externo, que incluyen debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa A la mesa

Tabla 1 DOFA para la empresa A la mesa

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
Debilidades:		Amenazas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiación • La empresa es nueva y por lo tanto es poco conocida • No existe una base de datos de clientes • Falta de experiencia para la creación de la empresa • Necesidad de invertir en publicidad para dar a conocer la empresa y sus productos 		<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores • Cambios de hábitos de los consumidores • La faltan de rentabilidad que puede tener la empresa si no se realiza un buen estudio de viabilidad económica • La competencia que ya está posicionada en el mercado • Problemas con los proveedores, si no se tiene una buena relación con ellos 	
Fortalezas:		Oportunidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Las redes sociales bien utilizadas pueden ayudar a dar a conocer la empresa • La calidad de los alimentos será buena, estos estarán siempre frescos • Gran portafolio de productos, los cuales facilitara la personalización de los refrigerios, desayunos y almuerzos • El grupo de personas las cuales trabajaran con la empresa serán visionarios, con las cualidades necesarias que se requiere para tener al consumidor feliz y se logre su fidelización • Rápida gestión y entrega de pedidos 		<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que otras compañías se interesen en el proyecto y ayuden a su financiamiento • Realizar de un préstamo bancario para disponer de los recursos necesarios • Utilización de nuevos canales de ventas y aperturas de nuevos mercados • La posibilidad de crear alianzas estratégicas con los proveedores • Incorporación de nuevas tecnologías que faciliten todos los procesos 	

Fuente: Elaboración propia

2 ESTUDO DE MERCADO

2.1 Análisis del sector

El sector actualmente cuenta con una gran cantidad de competidores en el sector, hay gran cantidad de empresas que ofrecen el servicio de alimentación, algunos de los más importantes son:

- **Nutriservicial:** es una empresa joven en el área de Servicios de Alimentación Industrial, que se ha posicionado en el mercado gracias a una visión futurista y a un sistema de trabajo descentralizado e independiente para cada centro de producción en pro de un Servicio personalizado y económico. (Nutriservicial, 2008)
- **Salamanca:** Es una empresa que busca la satisfacción de las necesidades de los clientes y usuarios, suministrando alimentos seguros con una excelente actitud de servicio, además de contribuir al bienestar de nuestros colaboradores, la comunidad y los accionistas. (Salamanca, 2015)
- **El portal:** Es una repostería que cuenta con un portafolio especializado para la atención de reuniones y eventos empresariales. Buscan ofrecer siempre una excelente alternativa costo/beneficio. (Portal, 2016)
- **Sodexo:** Ofrece diferentes servicios de alimentación entre ellos tiene unos cheques de servicio canjeables y tarjeta procesable en restaurantes o establecimientos de expendio de comida. Ambas modalidades fueron específicamente diseñadas para el cumplimiento del Beneficio de Alimentación. (Sodexo, 2016)
- **San Agustín Eventos y turismo:** Ofrece diferentes servicios para la ejecución de eventos entre ellos el de alimentación. (San Agustín Eventos y Turismo, 2015)

Todas las anteriores empresas en su gran mayoría incluyen en servicio de transporte y de entrega del refrigerio, almuerzo o desayuno según el caso, en el lugar solicitado por el cliente al consumidor final.

Los productos más característicos que ofrecen generalmente son refrigerios que van compuestos por un sándwich, pastel, wraps u otros, con un jugo en tetrapack. Debidamente empacados para que este no tenga ningún problema en el momento de ser transportado. Ya según la necesidad del cliente lo adecuan con una fruta, un postre u otros.

Los almuerzos y desayunos varían según la necesidad del cliente, ellos desarrollan la alimentación según lo que el cliente desea, les presentan varias opciones de platos y ya ellos eligen.

En cuestión de proveedores generalmente todo lo que sean sándwich, pasteles, empanadas, wraps son realizados directamente por cada una de las empresas, ya cada uno se encarga de las compras de todos los ingredientes necesarios para esto, las bebidas si son a través de proveedores como son Postobon, Coca-cola FEMSA, para las frutas se compran en alguna cadena mayorista diariamente, para así tener frutas frescas.

Tendencias del sector:

Debido al creciente número de eventos realizados en la ciudad de Medellín, las empresas dedicadas a la venta de refrigerios no dan abasto y cada vez se es más necesario la entrada de nuevos oferentes para satisfacer las necesidades de los clientes y así poder cubrir todo el mercado de eventos en la ciudad.

Según una encuesta realizada por el DANE sobre el consumo cultural en Colombia unas 5.696 (miles) de personas han asistido a eventos nacionales en todo el país durante un solo año. (DANE, 2014).

En la siguiente ilustración podremos observar la cantidad de personas que asistieron como mínimo a un evento en las diferentes regiones del país.

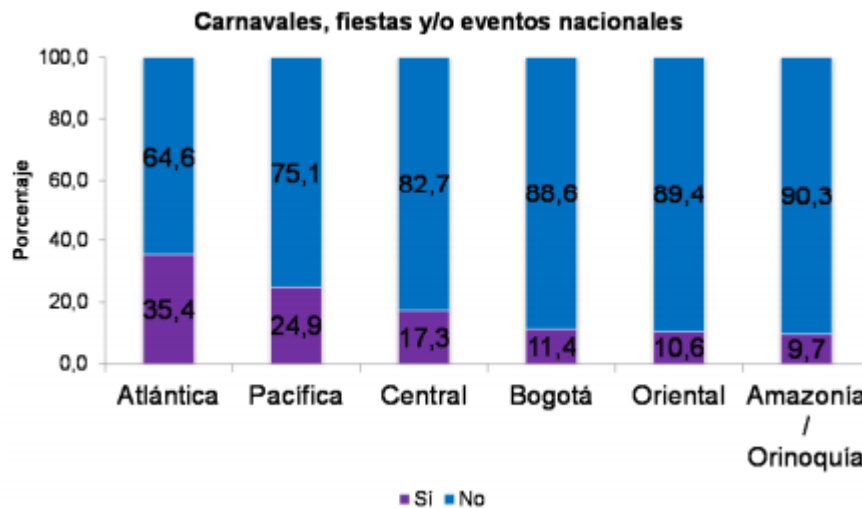


Ilustración 1: Personas que asistieron a eventos nacionales durante el año 2014

Fuente: Tomado de la encuesta sobre el consumo cultural en Colombia realizado por el Dane (DANE, 2014)

La cantidad de personas que asistieron como mínimo a un evento durante un año es bastante grande lo que significa que hay gran variedad de eventos en el país para todos los gustos y edades. Esto es una gran ventaja para la empresa, ya que entre más eventos hallan en la ciudad, más posibles clientes y pedidos habrá.

Adicionalmente las empresas cada vez usan el outsourcing más sus procesos, ellos se quieren dedicar solamente a hacer lo que saben, el foco de su empresa, buscando más efectividad. Por

ello la alimentación es uno de los servicios que generalmente dejan en las manos de terceros por esto es visible una oportunidad en este mercado, ya sea que usen los refrigerios para eventos, o los almuerzos para darlos diariamente a sus empleados. (Ben, 2004)

2.2 Clientes potenciales:

La empresa A La Mesa cuenta con un amplio portafolio de productos para atender cualquier tipo de público desde clientes corporativos hasta personas del común que deseen realizar una reunión o evento y necesitan brindar a sus asistentes o colaboradores alimentación tales como: refrigerios, desayunos y almuerzos

2.3 Caracterización del producto del plan de negocios.

Nuestra empresa se especializará en la venta de refrigerios, desayunos y almuerzos; en las siguientes tablas pueden concentrar los diferentes productos que ofreceremos al público en general. El cliente según sus necesidades y tipo de evento elige y personaliza sus productos.

Tabla 2 Productos ofrecidos y sus características

PRODUCTOS	CARACTERISTICAS
Burritos de pollo y carne	Deliciosos burritos con pollo y carne. Perfectos para un refrigerio en la tarde
Lasagna de pollo y carne	Deliciosa lasagna horneada de pollo y champignones, con salsa bechamel, especias, pasta artesanal y queso.
Sandwich Cubano tradicional	El sandwich contiene jamón ahumado, queso mozzarella, lechuga, pan tipo cubano, salsa de ajo.
Sandwich Tipo danés	Sandwich con pan tipo danés, queso, 2 carnes frías, lechuga, tomate, salsa especial.
Pizzas personales	Hawaina, ranchera, paisa, tocineta, napolitana, vegetariana y jamón-queso
Palitos de queso	Queso, jamón- queso, bocadillo – queso
Crepes dulces	Presentaciones de 170 gramos aprox
Crepes de sal	Presentaciones de 350 gramos aprox
Pasteles Hojaldrados	Queso, jamón - queso, arequipe, guayaba.
Almojóbanas	
Perro caliente tradicional	Pan Santa Clara, Salchicha Rica Rondo, Queso Saravena

	Rallado, Papas Trituradas y 3 Salsas Marca el Casino
Perros Calientes Mini Americanos + jugo o gaseosa	Pan Bimbo Mini, Salchicha Americanita, Queso Cheddar, Papas cabello de ángel y 3 Salsas marca fruko
Hamburguesa + gaseosa o jugo	Pan Bimbo Institucional, Carne Zenu 100gr, Queso, Papas y 3 Salsas
Críspelas 150 und	150 und
Cajita navideña	Natilla, buñuelo y hojuela

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestran las opciones de alimentación que se van a ofrecer a los clientes, para la personalización de los refrigerios.

Tabla 3 Tipos de refrigerios y sus diferentes opciones

REFRIGERIO BRONCE	REFRIGERIO PLATA
Opción 1 <ul style="list-style-type: none"> • Jugo Caja Tetrapack • Sandwich jamón • Chocolatina 	Opción 1 <ul style="list-style-type: none"> • Pastel de Carne o Pollo • Jugo Natural • Porción de Fruta • Chocolatina
Opción 2 <ul style="list-style-type: none"> • Pony Malta en Botella 200ml • Palito de Queso • Dulce Big Ben 	Opción 2 <ul style="list-style-type: none"> • Sandwich Danes • Jugo • Natural • Porción de Fruta • Dulce tipo Cocada
Opción 3 <ul style="list-style-type: none"> • Jugo de Caja Tetrapack • Pastel Hawaiano • Dulce 	Opción 3 <ul style="list-style-type: none"> • Dos Mini Empanadas Carne y Pollo • Jugo Natural • Porción de Fruta • Dulce de Leche
RERIGERIO ORO	REFRIGERIO LIGHT
Opcion 1 <ul style="list-style-type: none"> • Sandwich Cubano 15cm 3 Jamones • Jugo Natural • Porcion de Fruta • Gomita Trululu 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaso de 16oz de Cereales y Yogurt • Porción de frutas (A la mesa, fresas, manzana y banano) • Galletas Tosh o barra de cereal
Opcion 2 <ul style="list-style-type: none"> • Wraps de Jamón y Queso con Sour Cream 	

- Jugo Natural
- Porción de Fruta
- Arequipe Pequeño

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestran las opciones de alimentación que se van a ofrecer a los clientes, para la personalización de los desayunos.

Tabla 4 Opciones para personalizar los desayuno

DESAYUNOS	
<p>Plato Fuerte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omelette jamón y queso (tortilla de Huevos Rellena de Jamón y queso) • Huevos Criollos (Salchicha, Mazorca, Tomates y Cebolla) • Tamal Tolimense Mediano • Huevos Pericos (tomate y Cebolla) con Porción de Queso • Caldo de Costilla • Tortilla Española • Yogurt con Cereal y Frutas • Calentado Paisa (arroz, Frijol, Chorizo, Huevo, Plátano). 	<p>Acompañamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porción de Pan • Mini Arepa Paisa • Porción de Tostada Integral • Mini Buñuelo • Envuelto de Mazorca • Patacones • Galletas
<p>Bebidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugo de Naranja • Chocolate • Café con Leche • Milo • Jugo Natural (Fresa, Lulo, Mora, Maracuyá) • Avena • Pony Malta • Gaseosa 	<p>Frutas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papaya y melón • Fresas • Banano • Piña Picada • Sandía • Mango

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestran las opciones de alimentación que se van a ofrecer a los clientes, para la personalización de los almuerzos según lo que ellos requieran.

Tabla 5 opciones para personalizar los almuerzos

ALMUERZOS	
<p>Carnes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cerdo o Pollo Teriyaki glaseado con Ajonjolí • Lomo de Cerdo en Salsa de Ciruela • Alas BBQ al Horno • Alitas Miel Mostaza • Pollo con Champiñones • Pierna Pernil Frita • Pierna Pernil al Pimentón • Bistec de Carne de Res • Carne de Res con Champiñón • Churrasquito Asado • Hígado Encebollado • Mojarra al Horno • Sobre barriga a La Criolla (con Verduras) 	<p>Acompañamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papa a La Francesa • Yuca Frita • Papa criolla Frita • Papa Al vapor con sour Cream • Papa Salada • Patacones • Tajadas de Plátano Fritas • Puré de Papa Gratinado • Croquetas de Yuca
<p>Ensaladas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensalada Mediterránea • Ensalada de 3 Lechugas • Ensalada Rusa • Ensalada de Zanahoria con pasas • Ensalada Mango y Aguacate • Guacamole • Ensalada de Frutas • Ensalada Tropical 	<p>Arroz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arroz Blanco • Arroz con Verduras • Arroz al Pimentón • Arroz con Ajonjolí • Arroz Verde • Arroz con Coco
<p>Sopas y Cremas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crema de Tomate • Crema de Pollo • Crema de Champiñones • Crema de Mariscos • Crema de Choclo • Sopa de Verduras • Sopa de mote • Sopa de Pasta • Sopa de Arroz • Sancocho • Mondongo 	<p>Bebidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugo de Naranja • Jugo Natural (Fresa, Lulo, Mora, Maracuyá, mango, Guayaba, Tomate de árbol, piña) • Avena • Pony Malta • Gaseosa

Fuente: Elaboración propia

2.4 Consumidores

Los clientes de nuestro servicio serán principalmente las personas encargadas del área de compras o los gerentes de grandes, medianas y pequeñas empresas, y principalmente de empresas logísticas pues son ellos quienes realizan gran cantidad de eventos y son quienes necesitan de los servicios de alimentación que ofrece la empresa.

Adicional el estado cuando abre licitaciones para brindar alimentación a grandes superficies.

Los consumidores serán las personas que finalmente reciben el servicio de alimentación que generalmente serán asistentes a eventos, congresos, convenciones y empleados de empresas que deseen adquirir este servicio.

2.5 Precios en el mercado:

En la siguiente tabla se realiza un análisis del valor de los productos en el mercado, que a futuro A La Mesa va a tener en su portafolio.

Tabla 6 Precios de cada producto

PRODUCTOS	PRECIOS
Burritos de pollo y carne	\$ 5.900
Lasagna de pollo y carne	\$ 5.900
Sandwich Cubano tradicional	\$ 3.900
Sandwich Tipo danés	\$ 4.500
Pizzas personales	\$ 4.000
Palitos de queso	\$ 2.200
Crepes dulces	\$ 4.900
Crepes de sal	\$7.500
Pasteles Hojaldrados	\$ 1.800
Almojábanas	\$ 1800
Perro caliente tradicional	\$ 5.000
Perros Calientes Mini Americanos + jugo o	\$ 6.500

gaseosa	
Hamburguesa + gaseosa o jugo	\$ 7.000
Crispelas 150 und	\$ 200.000
Cajita navideña	\$ 3500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Precios de los refrigerios, desayunos y almuerzos

REFRIGERIOS	PRECIO
Bronce	\$4.000
Plata	\$5.500
Oro	\$7.000
Light	\$7.000
DESAYUNOS	\$ 6.000 a \$8.000
ALMUERZOS	\$ 8.000 a \$10.000

Fuente: Elaboración propia

2.6 Proyección del precio de cada producto

La proyección de los precios se va realizar con base en la inflación proyectada por el Banco de la Republica de los próximos 5 años. En la siguiente tabla se observa de cuánto será el aumento de los precios por año. (Banco de la Republica , 2016)

Tabla 8 Variación de los precios de los productos en 5 años (*Banco de la Republica , 2016*)

PRODUCTOS	PRECIOS	2017	2018	2019	2020	2021
Burritos de pollo y carne	\$5.900	\$266	\$224	\$192	\$192	\$192
Lasagna de pollo y carne	\$5.900	\$266	\$224	\$192	\$192	\$192
Sandwich Cubano tradicional	\$3.900	\$176	\$148	\$127	\$127	\$127
Sandwich Tipo danés	\$4.500	\$203	\$171	\$146	\$146	\$146
Pizzas personales	\$4.000	\$180	\$152	\$130	\$130	\$130
Palitos de queso	\$2.200	\$99	\$84	\$72	\$72	\$72

Crepes dulces	\$4.900	\$221	\$186	\$159	\$159	\$159
Crepes de sal	\$7.500	\$338	\$285	\$244	\$244	\$244
Pasteles Hojaldrados	\$1.800	\$81	\$68	\$59	\$59	\$59
Almojóbanas	\$1.800	\$81	\$68	\$59	\$59	\$59
Perro caliente tradicional	\$5.000	\$225	\$190	\$163	\$163	\$163
Perros Calientes Mini Americanos + jugo o gaseosa	\$6.500	\$293	\$247	\$211	\$211	\$211
Hamburguesa + gaseosa o jugo	\$7.000	\$315	\$266	\$228	\$228	\$228
Críspelas 150 und	\$200.000	\$9.000	\$7.600	\$6.500	\$6.500	\$6.500
Cajita navideña	\$3.500	\$158	\$133	\$114	\$114	\$114

Fuente: Elaboración propia

REFRIGERIOS	PRECIO	2017	2018	2019	2020	2021
Bronce	\$4.000	\$180	\$152	\$130	\$130	\$130
Plata	\$5.500	\$248	\$209	\$179	\$179	\$179
Oro	\$7.000	\$315	\$266	\$228	\$228	\$228
Light	\$7.000	\$315	\$266	\$228	\$228	\$228
DESAYUNOS	\$8.000	\$360	\$304	\$260	\$260	\$260
ALMUERZOS	\$10.000	\$450	\$380	\$325	\$325	\$325

Fuente: Elaboración propia

2.7 Mercado:

El portafolio de productos ofrecidos por la empresa (refrigerios, desayunos y almuerzos) puede ser visto en las redes sociales, pagina web o directamente en la oficina ubicada en Laureles; después que el cliente identifica que eso lo que quiere para su evento o reunión puede

constatarse vía telefónicamente, correo electrónico o un mensaje directo en Facebook y WhatsApp y hacer su pedido con mínimo 8 días de anticipación. Si el cliente prefiere uno de los vendedores puede ir a un lugar pactado y tomar el pedido personalmente. Se manejaran domicilios, estos serán gratis después de cierta cantidad comprada o el cliente puede recogerlos directamente en las oficinas.

2.8 Publicidad y promoción:

- **Publicidad:**

Medios:

-Flyer con toda la información de la empresa, logotipo, isotipo, eslogan, los colores representativos y toda la información sobre el portafolio de productos, estos irán generalmente dentro de los refrigerios.

-Todo el material de empaque para los refrigerios también contendrá la información de la marca de la empresa. Ya sean las cajas, cubiertos, servilletas etc. Todo esto con el fin de dejar el nombre de la marca plasmado en el consumidor final.

- Tener un video institucional, ya que la empresa patrocinara algunos eventos donde este podrá ser mostrado.

-Pendón que se tendrá para cada uno de los eventos o convenciones donde se esté presente.

-Camisetas y uniformes para el personal, cuando en el servicio este incluido la entrega de los refrigerios tanto para el punto del evento, como para quienes estén encargados de distribuir estos.

-Desarrollar varios stands para cada vez que haya que estar presente en un evento, todo esté representado con los colores y el logotipo de la marca.

-A futuro conforme al crecimiento de la empresa los vehículos que repartan el refrigerio también irán representados con la marca

-Presencia en revistas las cuales sean vistas por nuestro público objetivo o target.

-Medios web

- Redes sociales como Facebook, Instagram y creación de una página web, es decir montar toda una estrategia digital que ayude con el posicionamiento de la empresa.

Relaciones Públicas:

- En responsabilidad social hacer donaciones de alimentos cuando en la ciudad se realice alguna actividad con poblaciones especiales.
- Realizar un desayuno con los clientes cada mes para lograr crear un relación y fidelización con ellos.
- Participar en convenciones donde este el target al que va dirigido principalmente el servicio ofrecido por la empresa
- Participar en las licitaciones realizadas por el estado.

Venta Personal:

- Tener todo un equipo comercial, que se encargue de conseguir nuevos clientes y potencializar los actuales
- Realizar constantes visitas a los clientes actuales para estar al tanto de sus requerimientos, y visitar nuevos clientes generalmente, las personas encargadas de las compras de grandes empresas de diferentes sectores y en especial las que pertenecen al sector logístico que son las encargadas de grandes eventos.

Marketing Directo: Catálogos, telemarketing etc.

- **Promociones:**

-Descuentos por contratos a largo plazo que van desde el 5% hasta el 15% dependiendo del volumen de compra.

2.9 Encuesta piloto

ENCUESTA A la mesa

Nombre

Tu respuesta

Empresa

Tu respuesta

Sector al que pertenece la empresa

Tu respuesta

1. **¿Estaría usted interesado por una empresa que ofrece el servicio de refrigerios?**

- Si
- No

2. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich, pastel menos de 15cm) un jugo natural, una porción de fruta y un dulce?

- Entre 2000 y 3000 pesos colombianos
- Entre 3100 y 4000 pesos colombianos
- Entre 4100 y 5000 pesos colombianos
- Entre 5100 y 6000 pesos colombianos

3. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich, pastel) un jugo natural y una porción de fruta?

- Entre 2000 y 3000 pesos colombianos
- Entre 3100 y 4000 pesos colombianos
- Entre 4100 y 5000 pesos colombianos
- Entre 5100 y 6000 pesos colombianos
- Entre 6100 y 7000 pesos colombianos
- Entre 7100 o más

4. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich o wraps mayor a 15cm) un jugo natural, una porción de fruta y un dulce?

- Entre 2000 y 3000 pesos colombianos
- Entre 3100 y 4000 pesos colombianos

- Entre 4100 y 5000 pesos colombianos
- Entre 5100 y 6000 pesos colombianos
- Entre 6100 y 7000 pesos colombianos
- Entre 7100 o más

5. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por un vaso de 16oz de Cereales y Yogurt, porción de frutas (A la mesa, fresas, manzana y banano) y unas galletas dietéticas o barra de cereal?

- Entre 2000 y 3000 pesos colombianos
- Entre 3100 y 4000 pesos colombianos
- Entre 4100 y 5000 pesos colombianos
- Entre 5100 y 6000 pesos colombianos
- Entre 6100 y 7000 pesos colombianos
- Entre 7100 o más

6. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un almuerzo compuesto por una proteína (carne, pescado, pollo), sopa, arroz, ensalada, una harina y jugo?

- Entre 6100 y 7000 pesos colombianos
- Entre 7100 y 8000 pesos colombianos
- Entre 8100 y 9000 pesos colombianos
- Entre 9100 y 10000 pesos colombianos
- 10000 pesos colombianos o más

7. **¿Estaría dispuesto a hacer algún tipo de negociación con una empresa que ofrezca los refrigerios que se mencionaron anteriormente para su empresa, ya sea para un evento o para sus empleados?**

- Si
- No

8. **Si la respuesta anterior fue si, ¿por cuánto tiempo estaría dispuesto a firmar algún tipo de contrato?**

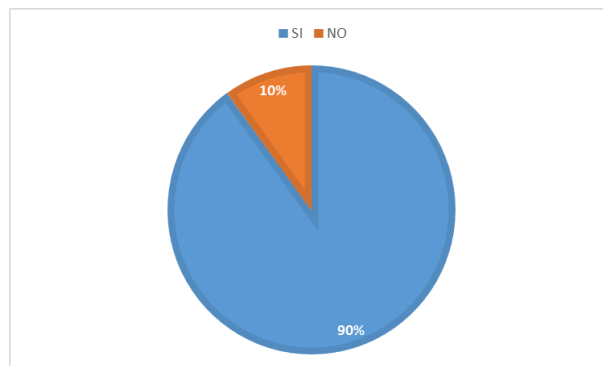
- 1 semana
- 1 mes
- 1 año
- Solo cuando necesite los refrigerios

Tabulación

1. **¿Estaría usted interesado por una empresa que ofrece el servicio de refrigerios?**

SI	27	90%
NO	3	10%

Fuente: Elaboración propia

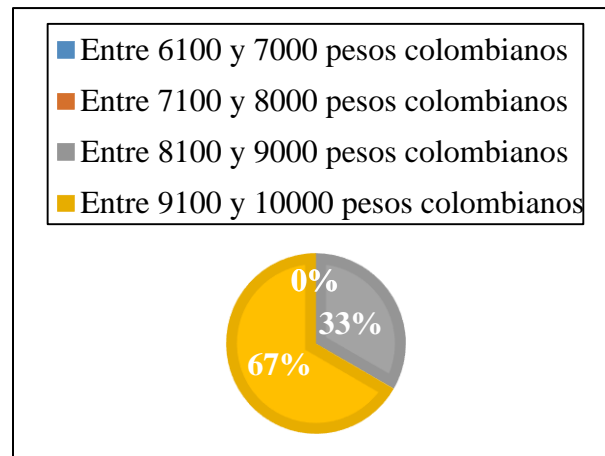


Fuente: Elaboración propia

2. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich, pastel menos de 15cm) un jugo natural, una porción de fruta y un dulce?

Entre 2000 y 3000 pesos colombianos	2	7%
Entre 3100 y 4000 pesos colombianos	3	11%
Entre 4100 y 5000 pesos colombianos	4	15%
Entre 5100 y 6000 pesos colombianos	18	67%

Fuente: Elaboración propia



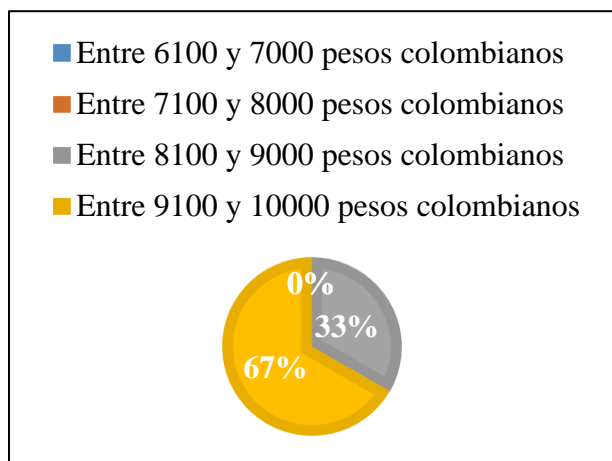
Fuente: Elaboración propia

3. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich, pastel) un jugo natural y una porción de fruta?

Entre 2000 y 3000 pesos colombianos	4	15%
Entre 3100 y 4000 pesos colombianos	19	70%
Entre 4100 y 5000 pesos colombianos	3	11%

Entre 5100 y 6000 pesos colombianos	1	4%
--	---	----

Fuente: Elaboración propia

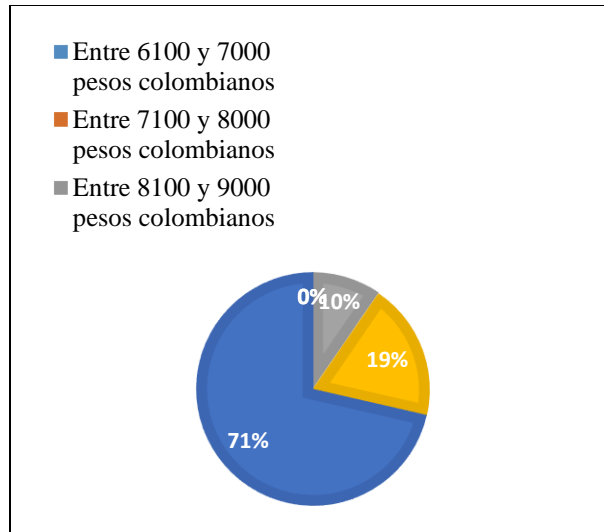


Fuente: Elaboración propia

4. **¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich o wraps mayor a 15cm) un jugo natural, una porción de fruta y un dulce?**

Entre 2000 y 3000 pesos colombianos	0	0%
Entre 3100 y 4000 pesos colombianos	4	13%
Entre 4100 y 5000 pesos colombianos	2	7%
Entre 5100 y 6000 pesos colombianos	6	20%
Entre 6100 y 7000 pesos colombianos	15	50%
Entre 7100 o más	0	0%

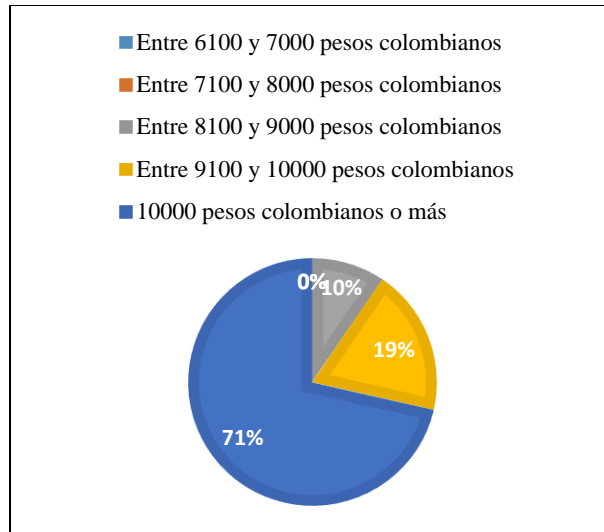
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

5. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por un vaso de 16oz de Cereales y Yogurt, porción de frutas (A la mesa, fresas, manzana y banano) y unas galletas dietéticas o barra de cereal?

Entre 2000 y 3000 pesos colombianos	0	0%
Entre 3100 y 4000 pesos colombianos	4	13%
Entre 4100 y 5000 pesos colombianos	0	0%
Entre 5100 y 6000 pesos colombianos	2	7%
Entre 6100 y 7000 pesos colombianos	15	50%
Entre 7100 o más	6	20%

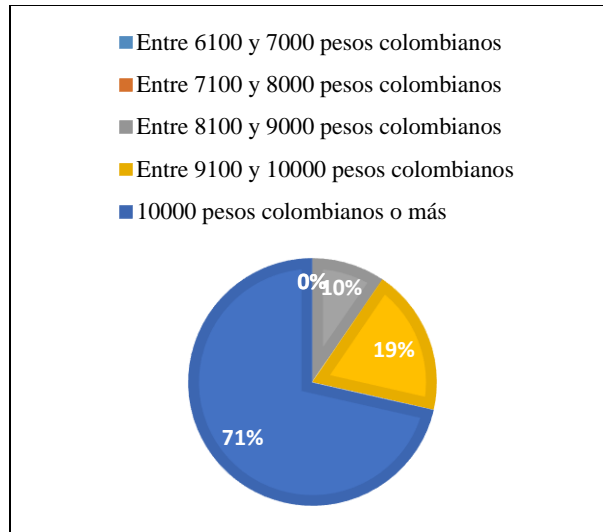


Fuente: Elaboración propia

6. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un almuerzo compuesto por una proteína (carne, pescado, pollo), sopa, arroz, ensalada, una harina y jugo?

Entre 6100 y 7000 pesos colombianos	0	0%
Entre 7100 y 8000 pesos colombianos	0	0%
Entre 8100 y 9000 pesos colombianos	2	7%
Entre 9100 y 10000 pesos colombianos	4	13%
10000 pesos colombianos o más	15	50%

Fuente: Elaboración propia

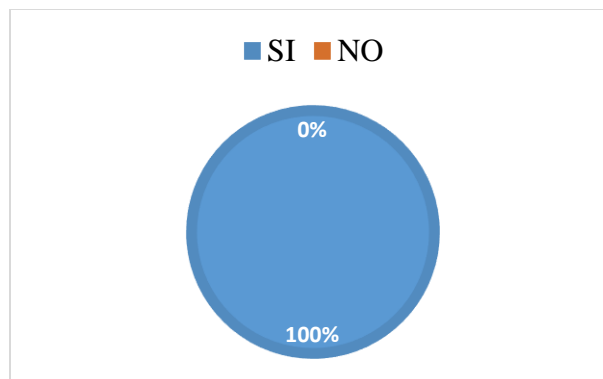


Fuente: Elaboración propia

7. ¿Estaría dispuesto a hacer algún tipo de negociación con una empresa que ofrezca los refrigerios que se mencionaron anteriormente para su empresa, ya sea para un evento o para sus empleados?

SI	27	100%
NO	0	0%

Fuente: Elaboración propia

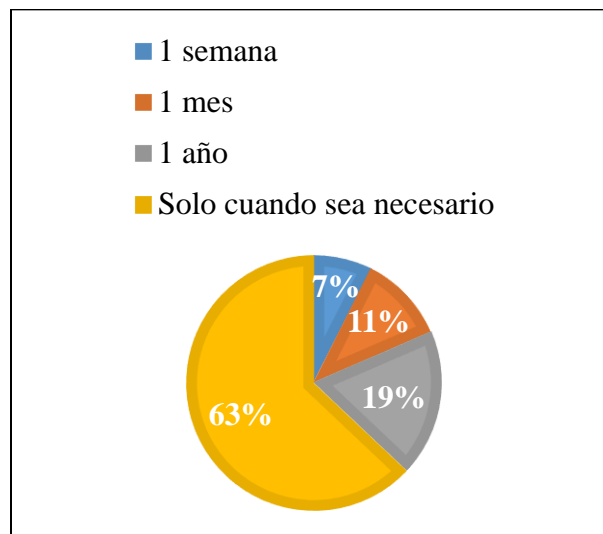


Fuente: Elaboración propia

8. Si la respuesta anterior fue si, ¿por cuánto tiempo estaría dispuesto a firmar algún tipo de contrato?

1 semana	2	7%
1 mes	3	11%
1 año	5	19%
Solo cuando sea necesario	17	63%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

2.10 Tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra

VARIABLE	
e: Error estimado	40%
Z: Nivel de confianza	1,96 = 95%
σ: Desviación estándar	6,06
n: Tamaño de muestra	881

Fuente: Elaboración propia

$$n = \frac{\text{desviación}^2 \times Z^2}{E^2}$$

$$n = \frac{(6,06)^2 \times (1,96)^2}{(0,4)^2}$$

$$n = \frac{(36,72) \times (3,84)}{0,16}$$

$$n = \frac{141,08}{0,16}$$

$$n = 150$$

(Malhotra, 2006, pág. 340)

2.11 Encuesta A La Mesa

Nombre

Empresa

1. Sector al que pertenece la empresa

2. Esta empresa se clasifica como:

- Grande
- Mediana

- Pequeña

3. ¿Estaría usted interesado en el servicio de alimentación para su empresa?

- Si
- No

4. ¿El servicio de alimentación es una necesidad prioritaria para su empresa?

- Si
- No

5. Actualmente alguna empresa le presta el servicio de alimentación

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue sí, responda las siguientes cuatro preguntas

6. ¿Con que empresa tiene actualmente el contrato de este servicio?

7. El contrato fue firmado a qué término de tiempo

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

- Esporádicamente

8. ¿Qué servicio le presta dicha empresa? (Puede seleccionar una o varias de las respuestas)

- Desayuno
- Almuerzo
- Cena
- Refrigerios

9. ¿Qué elementos tuvo en cuenta al elegir la empresa que actualmente le presta el servicio de alimentación? (Puede seleccionar una o varias de las respuestas)

- Reconocimiento
- Experiencia en el mercado
- Economía
- Capacidad
- Calidad en el servicio
- Otro:

10. ¿Cuáles de los siguientes servicios de alimentación estaría interesado usted, para su empresa? (Puede seleccionar una o varias de las respuestas)

- Desayuno
- Almuerzo

- Cena
- Refrigerio

11. ¿Por cuánto tiempo estaría dispuesto de firmar un contrato para el servicio de alimentación con una empresa que preste este servicio?

- Mes
- Trimestre
- Semestre
- Año
- Esporádicamente

12. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich, pastel menos de 15cm) un jugo natural, una porción de fruta y un dulce?

- Entre 2000 y 3000 pesos colombianos
- Entre 3100 y 4000 pesos colombianos
- Entre 4100 y 5000 pesos colombianos
- Entre 5100 y 6000 pesos colombianos

13. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich, pastel) un jugo natural y una porción de fruta?

- Entre 2000 y 3000 pesos colombianos
- Entre 3100 y 4000 pesos colombianos

- Entre 4100 y 5000 pesos colombianos
- Entre 5100 y 6000 pesos colombianos

14. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich o wraps mayor a 15cm) un jugo natural, una porción de fruta y un dulce?

- Entre 2000 y 3000 pesos colombianos
- Entre 3100 y 4000 pesos colombianos
- Entre 4100 y 5000 pesos colombianos
- Entre 5100 y 6000 pesos colombianos
- Entre 6100 y 7000 pesos colombianos
- Entre 7100 o más

15. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por un vaso de 16oz de Cereales y Yogurt, porción de frutas (A la mesa, fresas, manzana y banano) y unas galletas dietéticas o barra de cereal?

- Entre 2000 y 3000 pesos colombianos
- Entre 3100 y 4000 pesos colombianos
- Entre 4100 y 5000 pesos colombianos
- Entre 5100 y 6000 pesos colombianos
- Entre 6100 y 7000 pesos colombianos
- Entre 7100 o más

16. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un almuerzo compuesto por una proteína (carne, pescado, pollo), sopa, arroz, ensalada, una harina y jugo?

- Entre 6100 y 7000 pesos colombianos
- Entre 7100 y 8000 pesos colombianos
- Entre 8100 y 9000 pesos colombianos
- Entre 9100 y 10000 pesos colombianos
- 10000 pesos colombianos o más

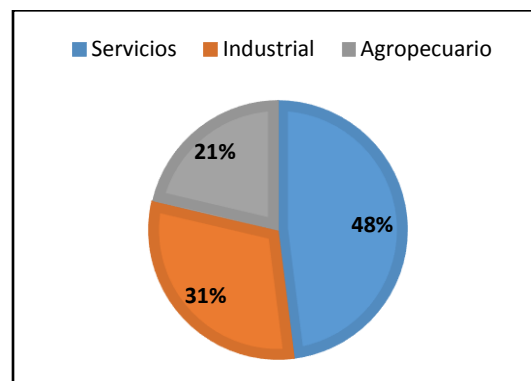
17. ¿Para que usaría el servicio de alimentación prestado por una empresa? (Puede seleccionar una o varias de las respuestas)

- Eventos esporádicos
- Alimentación diaria de los empleados

TABULACIÓN ENCUESTA A LA MESA

1. Sector al que pertenece la empresa

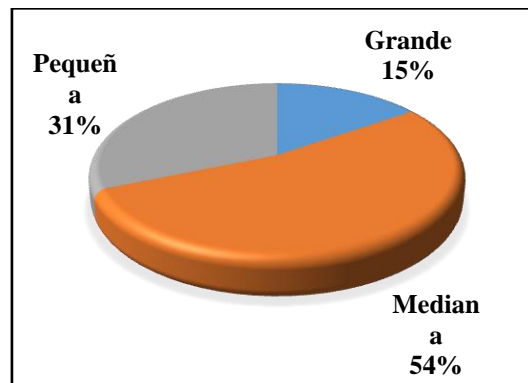
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Servicios	72	48%
Industrial	46	31%
Agropecuario	32	21%
TOTAL	150	100%



De las 150 encuestas realizadas a diferentes empresas se obtuvo que el 48% de estas pertenece al sector servicios, seguida del industrial con un 31% y finalmente el sector agropecuario con un 21%

2. La empresa se clasifica como:

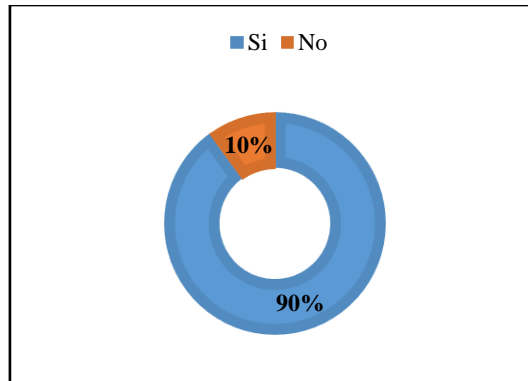
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Grande	23	15%
Mediana	80	53%
Pequeña	47	31%
TOTAL	150	100%



De las 150 empresas encuestadas un 54% afirmaron que su empresa la consideraban de tamaño mediana, un 31% la considera pequeña y solo un 15% grande.

3. ¿Estaría usted interesado en el servicio de alimentación para su empresa?

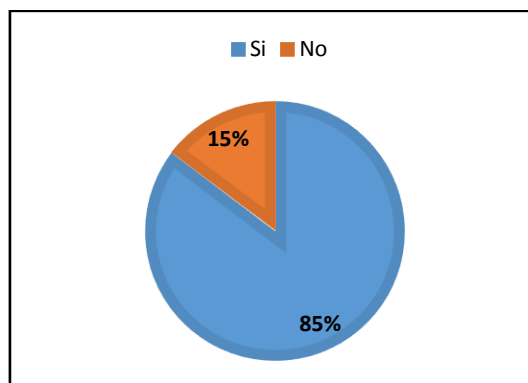
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	135	90%
No	15	10%
TOTAL	150	100%



De las 150 empresas encuestadas un 90% afirmo que estarían dispuestos en contratar a una empresa de servicios de alimentación y solo un 10% afirmaron que no lo harían.

4. ¿El servicio de alimentación es una necesidad prioritaria para su empresa?

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	128	85%
No	22	15%
TOTAL	150	100%

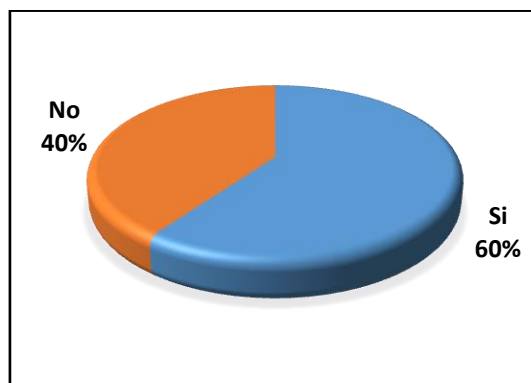


De las 150 personas encuestadas un 85% de ellas afirmaron que el servicio de alimentación es de suma importancia para la empresa y son un 15% que no lo era.

5. Actualmente alguna empresa le presta el servicio de alimentación

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	90	60%

No	60	40%
TOTAL	150	100%

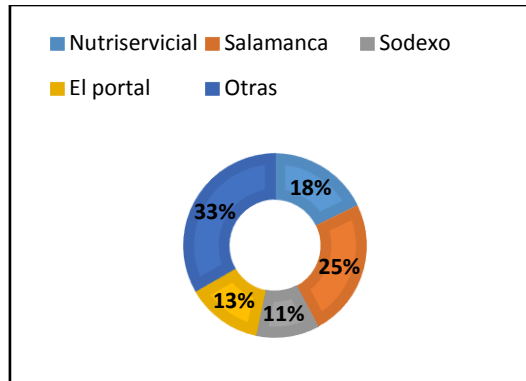


De las 150 empresas encuestadas un 60% dice tener ya una empresa que le presta el servicio de alimentación para los diferentes eventos realizados en la empresa y un 40% afirma no tener definida una empresa para la prestación de este servicio.

Si la respuesta anterior fue sí, responda las siguientes cuatro preguntas

6. ¿Con que empresa tiene actualmente el contrato de este servicio?

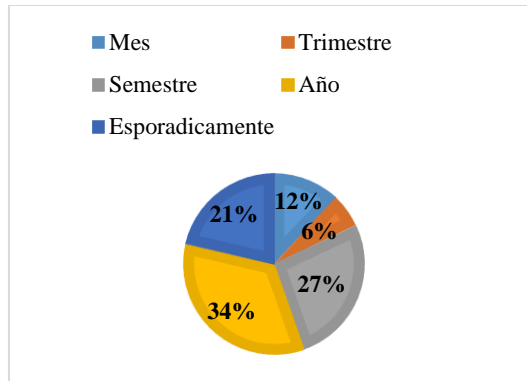
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nutriservicial	16	18%
Salamanca	22	24%
Sodexo	10	11%
El portal	12	13%
Otras	30	33%
TOTAL	90	100%



De las 90 personas encuestadas que afirmaron que tienen a una empresa que les presta el servicio de alimentación un 33% afirmó que utilizaba diferentes empresas de prestación de servicios de alimentación, un 25% que Salamanca le presta este servicio, un 18% es cliente de Nutriservicial, otro 13% afirma que contractan a El portal y solo un 11% identifican a Sodexo como la empresa que les ofrece este servicio.

7. El contrato fue firmado a qué término de tiempo

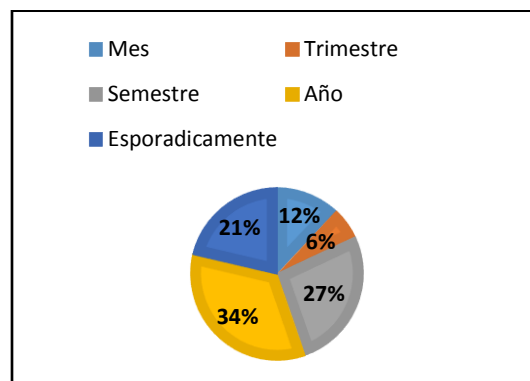
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mensual	21	23%
Trimestral	6	7%
Semestral	30	33%
Anual	8	9%
Esporádicamente	25	28%
TOTAL	90	100%



De las 90 empresas que afirmaron que tienen a una empresa que les presta el servicio de alimentación un 33% afirma que contrata a la empresa prestadora de servicio semestralmente, un 28% esporádicamente, otro 23% lo hace mensual, un 9% anual y solo un 7% firma contrato trimestralmente.

8. ¿Qué servicio le presta dicha empresa? (Puede seleccionar una o varias de las

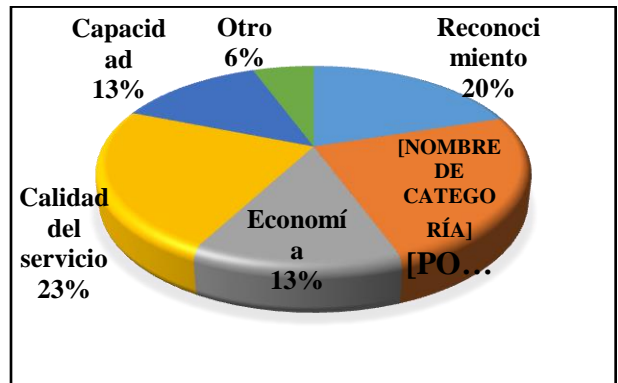
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Desayuno	18	20%
Almuerzo	22	24%
Cena	12	13%
Refrigerio	38	42%
TOTAL	90	100%



De las 90 empresas que afirmaron que tienen a una empresa que les presta el servicio de alimentación un 42% de estas compran refrigerios, seguido del 25% que compran almuerzo, un 20% desayunos y solo un 13% cenas.

9. ¿Qué elementos tuvo en cuenta al elegir la empresa que actualmente le presta el servicio de alimentación? (Puede seleccionar una o varias de las respuestas)

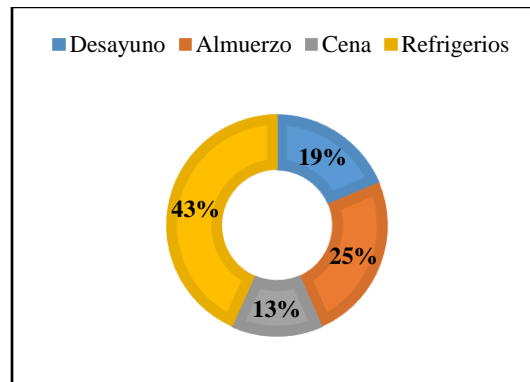
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Reconocimiento	18	20%
Experiencia en el mercado	22	24%
Economía	12	13%
Calidad del servicio	21	23%
Capacidad	12	13%
Otro	5	6%
TOTAL	90	100%



De las 90 empresas que afirmaron que tienen a una empresa que les presta el servicio de alimentación un 25% le gusta la experiencia en el mercado, un 23% la buena calidad, un 20% el reconocimiento, otro 13% la capacidad, igualmente un 13% economía y finalmente un 6% otras cualidades

10. ¿Cuáles de los siguientes servicios de alimentación estaría interesado usted, para su empresa? (Puede seleccionar una o varias de las respuestas)

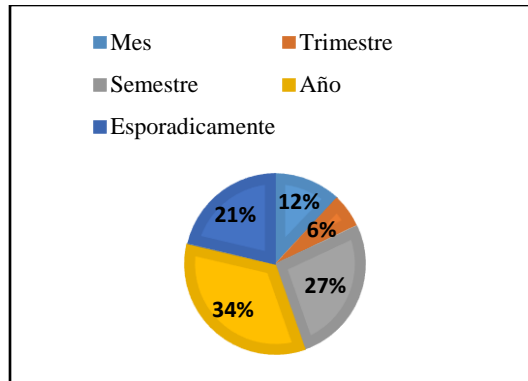
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Desayuno	28	19%
Almuerzo	37	25%
Cena	20	13%
Refrigerios	65	43%
TOTAL	150	100%



De las 150 empresas encuestadas un 43% afirma que estarían interesados en comprar refrigerios, un 25% almuerzos, otro 19% desayunos y solo un 13% estaría dispuestos a comprar cenas

11. ¿Por cuánto tiempo estaría dispuesto de firmar un contrato para el servicio de alimentación con una empresa que preste este servicio?

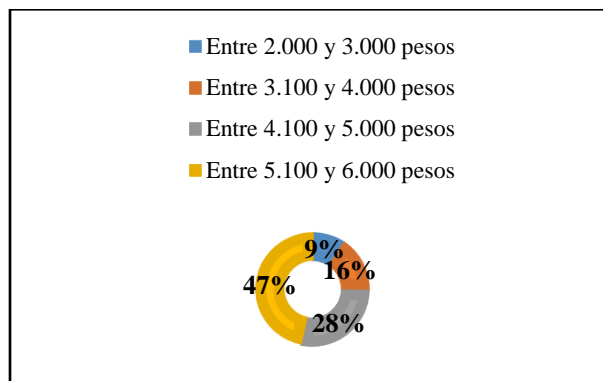
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mes	18	12%
Trimestre	9	6%
Semestre	40	27%
Año	51	34%
Esporádicamente	32	21%
TOTAL	150	100%



De las 150 personas encuestadas un 34% estaría dispuestas a firmar contrato con una empresa de alimentación por un año, otro 27% semestralmente, un 21% esporádicamente, otro 12% lo haría mensualmente y solo un 6% trimestralmente.

12. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich, pastel menos de 15cm) un jugo natural, una porción de fruta y un dulce?

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 2.000 y 3.000 pesos	14	9%
Entre 3.100 y 4.000 pesos	24	16%
Entre 4.100 y 5.000 pesos	42	28%
Entre 5.100 y 6.000 pesos	70	47%
TOTAL	150	100%

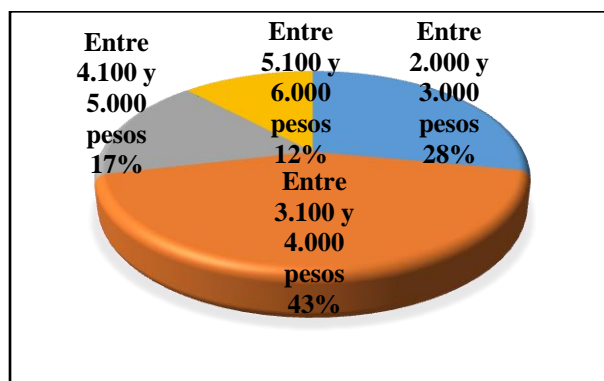


De las 150 personas encuestadas un 47% estaría dispuesta a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich, pastel menos de 15cm) un jugo natural, una porción de

fruta y un dulce entre 5100 y 6000 pesos, otro 28% entre 4100 y 5000 pesos, un 16% entre 3100 y 4000 pesos y solo un 9% estaría dispuesto a pagar entre 2000 y 3000 pesos.

13. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich, pastel) un jugo natural y una porción de fruta?

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 2.000 y 3.000 pesos	42	28%
Entre 3.100 y 4.000 pesos	65	43%
Entre 4.100 y 5.000 pesos	25	17%
Entre 5.100 y 6.000 pesos	18	12%
TOTAL	150	100%

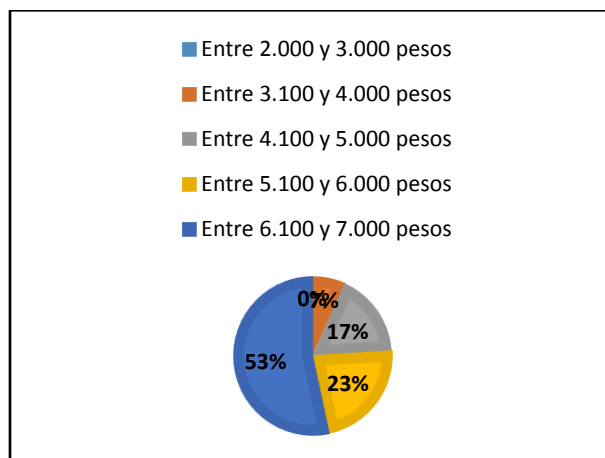


De las 150 personas encuestadas un 43% estaría dispuesta a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich, pastel) un jugo natural y una porción de fruta entre 3100 y 4000 pesos, otros entre 2000 y 3000 pesos, un 17% entre 4100 y 5000 pesos y solo un 12% entre 5100 y 6000 pesos

14. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich o wraps mayor a 15cm) un jugo natural, una porción de fruta y un dulce?

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 2.000 y 3.000 pesos	0	0%
Entre 3.100 y 4.000 pesos	10	7%

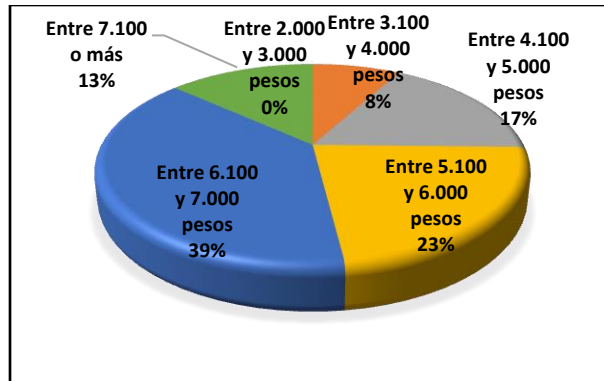
Entre 4.100 y 5.000 pesos	26	17%
Entre 5.100 y 6.000 pesos	34	23%
Entre 6.100 y 7.000 pesos	80	53%
TOTAL	150	100%



De las 150 personas encuetadas un 53% estaría dispuestos a paga por un refrigerio compuesto por una harina (sandwich o wraps mayor a 15cm) un jugo natural, una porción de fruta y un dulce entre 6100 y 7000 pesos, un 23% entre 5100 y 6000 pesos, otro 17% entre 4100 y 5000 pesos y un 0% entre 2000 y 4000 pesos

15. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por un vaso de 16oz de Cereales y Yogurt, porción de frutas (A la mesa, fresas, manzana y banano) y unas galletas dietéticas o barra de cereal?

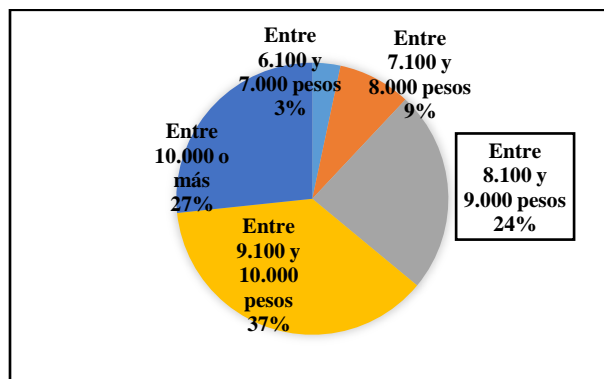
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 2.000 y 3.000 pesos	0	0%
Entre 3.100 y 4.000 pesos	12	8%
Entre 4.100 y 5.000 pesos	26	17%
Entre 5.100 y 6.000 pesos	34	23%
Entre 6.100 y 7.000 pesos	58	39%
Entre 7.100 o más	20	13%
TOTAL	150	100%



De las 150 personas encuestadas un 39% estaría dispuesto a pagar por un refrigerio compuesto por un vaso de 16oz de Cereales y Yogurt, porción de frutas (A la mesa, fresas, manzana y banano) y unas galletas dietéticas o barra de cereal entre 6100 y 7000, un 23% entre 5100 y 6000, otro 17% entre 4100 y 5000, un 13% entre 7100 o más, un 8% entre 3100 y 4000 pesos y un 0% entre 2000 y 3000 pesos.

16. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un almuerzo compuesto por una proteína (carne, pescado, pollo), sopa, arroz, ensalada, una harina y jugo?

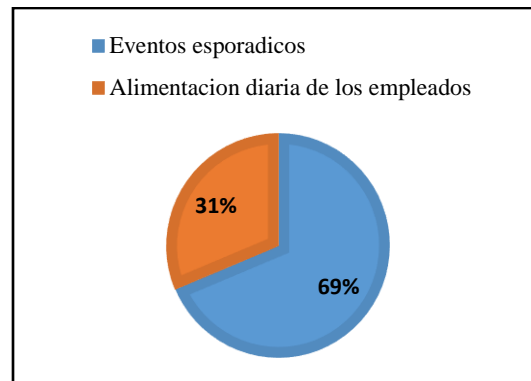
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 6.100 y 7.000 pesos	5	3%
Entre 7.100 y 8.000 pesos	13	9%
Entre 8.100 y 9.000 pesos	36	24%
Entre 9.100 y 10.000 pesos	56	37%
Entre 10.000 o más	40	27%
TOTAL	150	100%



De 150 personas encuestadas un 37% estaría dispuesto a pagar por un almuerzo compuesto por una proteína (carne, pescado, pollo), sopa, arroz, ensalada, una harina y jugo entre 9100 y 10.000 pesos, un 27% entre 10.000 o más, otro 24% entre 8100 y 9000 pesos, un 9% entre 7100 y 8000 pesos y solo un 3% entre 6100 y 7000 pesos.

17. ¿Para que usaría el servicio de alimentación prestado por una empresa? (Puede seleccionar una o varias de las respuestas)

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Eventos esporádicos	103	69%
Alimentación diaria de los empleados	47	31%
TOTAL	150	100%



De las 150 personas encuestadas un 69% afirman que contrataría a la empresa para la alimentación diaria de sus empleados y solo un 31% contrataría a la empresa para eventos esporádicos

MAPA DE PROCESOS A LA MESA

INFORMACIÓN:

El cliente llama a la secretaria o recepcionista, esta envía al correo del cliente el portafolio de productos, para que este lo observe y elija

TOMA DE PEDIDO:

El cliente ya sabe que tipo de producto desea, la fecha de entrega y la cantidad de cada producto, se procede a ingresar estos datos a la base de datos. Los pedidos se hacen con mínimo 8 días de anticipación

ELABORACIÓN:

Se prepara de un día para otro los alimentos para que estén totalmente frescos al momento de ser consumidos por el cliente

EMPAQUE:

Los desayunos, almuerzos y refrigerios tendrán empaques especiales para permanezcan frescos y en buen estado.

DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA:

Se tendrá mucho cuidado con el transporte, para que no se rieguen, aplasten y permanezcan en buen estado, para esto se entregaran los productos en carro y en cajas

3 ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN (ASPECTOS TÉCNICOS)

3.1 Producción

En la siguiente tabla podemos encontrar cada uno de los procesos que manejara la empresa A La Mesa desde el momento donde el cliente llega al local o se comunica con la secretaria para

informarse sobre los productos hasta que se distribuye y entrega los productos, estos procesos serán explicados más detalladamente en los diagramas de flujo.

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Descripción técnica del producto o servicio

A La Mesa ofrecerá a sus clientes los siguientes productos, cada uno con diferentes opciones, para todo tipo de gustos y eventos.

REFRIGERIOS

- **Bronce:** Estos serán los más económicos que venderemos y contará con tres diferentes opciones, cada una contendrá algo para tomar, comer y un dulce. Su precio es de \$4.000 pesos.
- **Plata:** A diferencia de los bronce, estos tienen porción de frutas y los otros productos que contienen ya son más grandes, su precio será de \$5.500 pesos. De igual forma tendrá tres diferentes opciones según los gustos y preferencias del cliente.
- **Oro:** Pare este tipo de refrigerios habrán dos diferentes opciones, sus productos serán más ricos y más caros, serán ideales para los eventos en los cuales se deben atender de la mejor manera a sus invitados. Su precio será de \$7.000 pesos.
- **Light:** Este tipo de refrigerios será ideal para aquellas personas que desean cuidar su figura, será totalmente saludable y contendrá cereal, yogurt, porción de fruta y galleta tosh o barra de cereal. Este refrigerio tendrá un costo de \$ 7.000 pesos.

DESAYUNOS:

Para los desayunos tendremos una gran variedad de productos los cuales puedes armar según tus gustos y lo que desees comer. Los desayunos estarán conformados por: Un plato fuerte, acompañamiento, bebida y fruta. Estos tendrán un costo de entre \$ 6.000 y \$ 8.000 pesos dependiendo de cómo se arme el desayuno.

ALMUERZOS:

Los almuerzos al igual que los desayunos y refrigerios cuentan con una variedad de productos que se podrán armar según lo que deseen el cliente. Estos estarán conformados por: carne, acompañamiento, arroz, sopa ó crema, bebida y ensalada. Los almuerzos tendrán un costo entre \$8.000 y \$10.000 pesos dependiendo de su conformación.

ESTACIÓN DE CAFÉ:

Esta contendrá lo siguiente productos y además contará con una operaria la cual se encargará de atender a los invitados.

- Dispensador de Agua Fría y Caliente
- Greca
- Sobres de Café Instantáneo
- Te de Frutas
- Aromáticas Tradicionales
- Instacream
- Azúcar
- Endulzante Artificial Splenda
- Vasos desechables

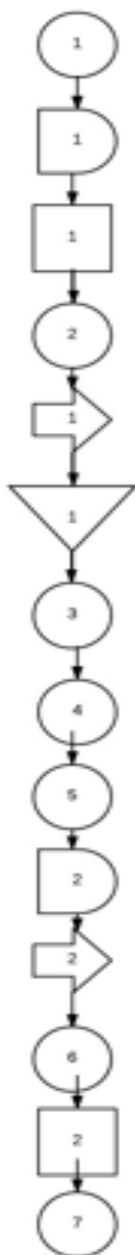
OTROS PRODUCTOS:

Adicionalmente a los diferentes tipos de refrigerios, desayunos, almuerzos y estación de café, también vendremos otros productos como son: burritos, lasañas, hamburguesas, perros, crepes, almojábanas, palitos de queso, pizzas personales, críspelas, cajitas de navidad, entre otros productos que serán ideales para aquellas personas que quieren algo diferente para ofrecer a sus invitados.

3.1.2 Identificación y selección del proceso de producción

En el siguiente diagrama vertical se identifica como va ser todo el proceso de producción de la empresa A la mesa.

Promoción y toma de pedidos

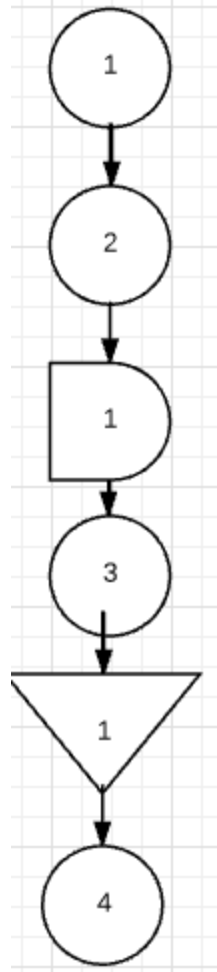


Fuente: Elaboración propia

- **Operación 1:** Secretaria manda a elaborar los volantes promocionales
- **Demora 1:** Un día mientras se elaboran los volante
- **Inspección 1:** Calidad de los volantes
- **Operación 2:** Se dan los volantes a personas encargadas de repartirlos
- **Desplazamiento 1:** se desplazan a diferentes lugares repartiendo volantes

- **Almacenamiento 1:** Se guardan los volantes sobrantes
- **Operación 3:** Se crea página web y redes sociales y se promociona por este medio
- **Operación 4:** La secretaria recibe llamadas y visitas de posibles clientes
- **Operación 5:** La secretaria envía vía correo electrónico el portafolio de productos
- **Demora 2:** Demora mientras el cliente recibe el portafolio y decide que productos necesita para su evento
- **Desplazamiento 2:** El cliente se desplaza a la oficina y hace el pedido
- **Operación 6:** La secretaria toma el pedido
- **Inspección 2:** Se verifica los datos del cliente, el lugar y la hora de entrega de los pedidos
- **Operación 7:** la secretaria entrega los pedidos a los cocineros por orden de entrega y urgencia

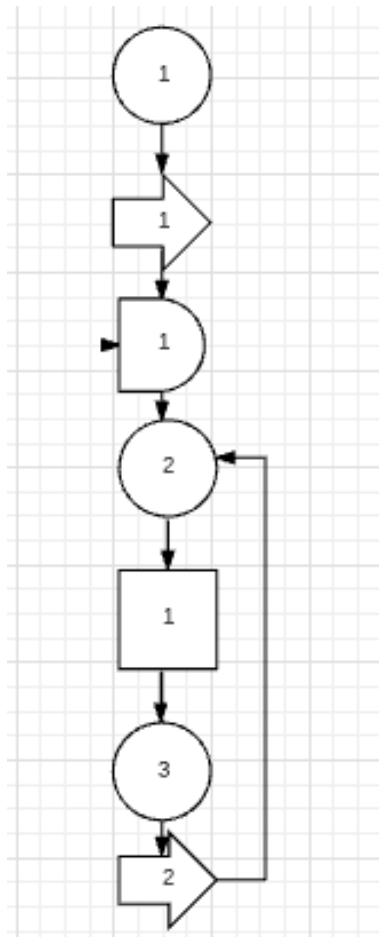
Preparación y empaque de los refrigerios, desayunos y almuerzos



Fuente: Elaboración propia

- **Operación 1:** Toma del pedido por parte de los cocineros
- **Operación 2:** Los cocineros inician a cocinar y preparar los alimentos (desayunos, almuerzos y refrigerios)
- **Demora 1:** Demora mientras se prepara los alimentos
- **Operación 3:** Empaque de los productos
- **Almacenamiento 2:** Almacenamiento de los productos mientras son recogidos por los domiciliarios

- **Operación 4:** Se entrega los productos al domiciliario para que los entregue lo más pronto posibles



Fuente: Elaboración propia

- **Operación 1:** Recibimiento de los pedidos por parte del domiciliario
- **Desplazamiento 1:** El domiciliario se desplaza hasta el punto más próximo de entrega
- **Demora 1:** Demora mientras se llega al lugar de entrega de los productos
- **Operación 2:** El domiciliario llega al lugar de entrega
- **Inspección 1:** Se inspecciona junto con el cliente el estado y la calidad de los productos
- **Operación 3:** El domiciliario hace firmar al cliente el recibido de los productos

- **Desplazamiento 2:** Los domiciliarios se desplazan hasta un nuevo punto de entrega

3.1.3 Inversiones en maquinaria y equipo

En la siguiente tabla podremos encontrar todo lo que es maquinaria, equipo, muebles y enseres que se necesita para el funcionamiento de la empresa A la mesa, todo se encuentra con sus respectivos costos.

Tabla 9 Inversión maquinaria y equipo

INVERSIONES EN MAQUINARIA Y EQUIPO	PRESENTACIÓN	CANT	PRECIO UNITARIO	TOTAL INVERSIÓN
Olla arrocera	Und	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Nevera	Und	2	\$700.000	\$1.400.000
Licuadaora	Und	2	\$160.000	\$380.000
Horno tostador	Und	1	\$100.000	\$100.000
Sanduchera	Und	4	\$50.000	\$200.000
Crispetera	Und	2	\$100.000	\$200.000
Cafetera	Und	5	\$200.000	\$1.000.000
Extractor de jugo	Und	2	\$130.000	\$260.000
Maquina perros calientes	Und	2	\$150.000	\$300.000
Parilla eléctrica	Und	3	\$100.000	\$300.000
Vaporizador de alimentos	Und	4	\$100.000	\$400.000
Olla presión	Und	3	\$200.000	\$600.000
Juego de ollas	Und	3	\$200.000	\$600.000
Set de cocina	Und	4	\$130.000	\$520.000
Batidora	Und	1	\$1.000.000	\$1.000.000

Sarten	Und	5	\$60.000	\$300.000
Cubiertos	Und	2	\$70.000	\$140.000
Canecas	Und	3	\$50.000	\$150.000
Set de cuchillos	Und	4	\$50.000	\$200.000
Vajilla	Und	2	\$100.000	\$200.000
Lavaplatos	Und	2	\$1.000.000	\$2000.000
Estufa	Und	5	\$500.000	\$2500.000
Televisor	Und	2	\$ 1.119.900	\$ 2.239.800,00
Portátil	Und	2	\$ 1.383.334	\$ 2.766.668,00
Botiquín de primeros auxilios	Und	1	\$ 75.000	\$ 75.000,00
Escritorio	Und	1	\$ 470.000	\$ 470.000,00
Sillas	Und	2	\$ 280.000	\$ 560.000,00
Impresora	Und	1	\$ 180.000	\$ 180.000,00
Muebles	Und	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000,00
Teléfono	Und	2	\$ 120.000	\$ 240.000,00
Sistema vigilancia		1	\$ 832.000	\$ 832.000,00
Vehículo	Und	1	\$40.000.000	\$40.000.000
TOTAL				\$61.913.468

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Descripción de materia prima, insumos y materiales

A continuación aparece un listado de toda la materia prima, insumos y materiales que van a ser necesarios para la ejecución de los refrigerios, desayunos y almuerzos entre otros servicios que va ofrecer la empresa. La cantidad necesaria para un mes, el valor unitario, la inversión mensual y el total para la inversión anual.

Tabla 10 Materia prima, insumos y materiales

Materia prima, insumos y materiales	Presentación	Cant	Descripción	Precio unitario	Inversión (Mes)	Total Inversión anual
Pony Malta	Und	20	Pony malta mini pet 30 unds x 200 cc	\$20.000	\$400.000	\$4.800.000
Jugo caja tetrapack	Und	15	Refresco hit 24 und x 200 cc	\$18.900	\$283.500	\$3402.000
Pastel Pollo	Und	30	Pastel de puro pollo	\$1.500	\$45.000	\$540.000
Pastel carne	Und	30	Pastel con relleno de carne molida	\$1,400	\$42.000	504.000
Jamón	Und	5	Jamón dan ahumado tajado 1500g	\$23.000	\$115.000	\$1.380.000
Pan Hamburguesa	Und	10	Pan bimbo hamburguesa 880gen10u	\$6.000	\$48.000	\$576.000
Pan perro	Und	10	Pan bimbo perro 800gen10u	\$4600	\$46.000	\$552.000
Carne Hamburguesa	Und	5	Hamburguesa montefrio 2000	\$23000	\$115.000	\$1.380.000
Pan para Sandwich	Und	5	Pan Tajado Extralargo	\$2.700	\$13.500	\$162.000

Pan tipo cubano	Und	5	Pan tipo cubano	\$5.000	\$25.000	\$300.000
Queso Mosarella	Und	6	Queso mozarella alpina bloque 1000g	\$21.000	\$126.000	\$1.512.000
Lechuga	Und	2	Lechuga batavia empaque x 12 unds	\$9600	\$19.200	\$230.400
Tomate	Kilo	10	Tomate frescos	\$2.000	\$10.000	\$120.000
Salsas	Und	2	Salsa de tomate fruco stickpack 102 und x 8 g	\$9.950	\$19.900	\$238.800
Frutas	Kilo	20	Mango, manzana, mora, lulo, papaya, pera	\$4.000	\$80.0000	\$960.000
Dulces	Und	10	Paquetes de dulces x 12 und	\$5.000	\$50.000	\$600.000
Palitos de queso	Und	5	Paquete de 10 Und	\$8.000	\$40.000	\$480.000
Almojóbanas	Und	4	Almojabanas 350 gr	\$7.300	\$29.200	\$350.400
Pollo	Kilo	10	Pollo distriaves ente conge xkg	\$5.500	\$55.000	\$660.000
Carne	Kilo	10	Carne res, cerdo	\$10.000	\$100.000	\$1.200.000
Pasta para lasagna	Gramos	5	Lasagna doria precocida 500g	\$7.600	\$38.000	\$456.000
Champiñones	Kilo	3	Champinon empaque x 1000 g	\$9900	\$29700	\$356.400
Tocineta	Und	3	<u>tocineta dan ahumada 1000g</u>	\$28900	\$86.700	\$1.040.400
Salchicha	Und	5	Salchicha dan super perro 840g pague 14 lleve 21u	\$8200	\$41.000	\$492.000
Masa para pizza	Kilo	6	Masa PrePizza Clásica	\$7.000	\$42.000	\$504.000
Crepes	Gramo	3	Mezcla haz de oros crepes 600g	\$6.500	\$19.500	\$234.000
Maicitos	Gramo	5	Maíz tierno san jorge 600g	\$6.600	\$33.000	\$396.000
Pasteles Hojaldrados	Und	20	Pastel de jamón y queso	\$2.000	\$40.000	\$480.000
Ripio de	Gramo	2	Papa insualimentos perrero 1000g	\$11.700	\$23.400	\$280.800

Papas						
Maíz pira	Gramo	10	Maíz Pira X 500 gr	\$1.450	\$14.500	\$174.000
Harina para natilla	Und	2	Natilla arequipe don perfecto 20 und x 300 g	\$48.900	97.899	\$1.174.788
Harina para buñuelos	Kilo	1	Buñuelo colmaiz bulto X 25 kilos	\$79.800	\$79.800	\$957.600
Queso costeño	Kilo	3	Queso costeño colanta bloque kg	\$13.900	\$41.700	\$500.400
Empanadas	Und	3	Empanada k-listo grande 50 unds x 3000 g	\$36.900	\$110.700	\$1.328.400
Yogurt	Und	12	<u>Bebida láctea yogo yogo surtida bolsa 150gx8u</u>	\$5600	\$67200	\$806.400
Cereal	Und	3	Cereal lonchera kellogs 12 und x 390 g surtido	\$11.000	\$33.000	\$396.000
Galletas tosh	Und	4	Galleta saludable tosh crack surtidas 1039gen36u	\$15.900	\$63.600	\$763.200
Barra de cereal	Und	10	Barra Cereal Fresa X6 Unidades	\$5.000	\$50.000	\$600.000
Huevos	Und	10	Huevo kikes ax rojo 30u	\$8400	\$84.000	\$1.008.000
Mini arepas	Und	2	Arepa don maíz queso doble crema 1000gen40u	\$15.900	\$31.800	\$381.600
Mini Tostadas	Und	3	Mini tostaditas susanita x 230 g	\$8600	\$25.800	\$309.600
Plátanos	Kilo	2	Plátano hartón empaque x 12.5 kg	\$21.200	\$42.400	\$508.800
Galletas	Und	1	Caja galleta salada Saltin Noel 234g x24u	\$50.000	\$50.000	\$600.000
Frijoles	Gramo	10	Frijol desgranado empaque x 500 g	\$5.000	\$50.000	\$600.000
Arroz	Und	3	Paca de arroz roca x 25 Und	\$35.000	\$105.000	\$1.260.000
Papa	Kilo	2	Papa capira r12 lavada x 12.5 kg	\$23.000	\$46.000	\$552.000
Chocolate	Und	1	Chorizo campesino Montefrio 2.5kgen50u	\$45.000	\$45.000	\$540.000

Café	Gramo	3	Café molido la bastilla 2500g	\$36.500	\$109.500	\$1.314.000
Milo	Gramo		Bebida polvo milo bolsa 2000g	\$50.000	\$100.000	\$1.200.000
Leche	Und	5	Leche entera Colanta bolsa 1100mlx12u	\$32.300	\$161.500	\$1.938.000
Avena	Und	10	Avena Colanta bolsa 200mlx6u	\$6300	\$63.000	\$756.000
Gaseosa	Und	15	Gaseosa coca cola pet 600ml x15u	\$31.900	\$478.500	\$5.742.000
Yuca	Kilo	5	Kilo yuca	\$1.500	\$7.500	\$90.000
Coco	Und	10	Coco und	\$2.000	\$20.000	\$240.000
Repollo	Und	10	Repollo blanco y morado	\$1000	\$10.000	\$120.000
Zanahoria	Kilo	7	Zanahoria kilo	\$700	\$4.900	\$58.800
Aguacate	Kilo	5	Aguacate hass a granel x kg	\$4800	\$24.000	\$288.000
Cebolla	Kilo	3	Cebolla cabezona blanca x 3 kg	\$2300	\$6900	\$82.800
Cremas	Und	6	Crema de pollo y verduras, tomate, chόcolo, champiņones x 3und	\$6.900	\$41.400	\$496.800
Sal	Kilo	5	Sal marca Refisal	\$1.200	\$6.000	\$72.000
Azúcar	Kilo	5	Azúcar incauca blanco bolsa x 5000 gr	\$14.500	\$72.500	\$870.000
Empaques	Und	8	Empaques para los refrigerios, almuerzos y desayunos	\$10.000	\$83.000	\$10.000.000
TOTAL					\$5.062.000	\$60.744.000

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Requerimientos de Mano de Obra (Perfiles y Funciones)

En la siguiente tabla se explica toda la mano de obra que se requiere para el funcionamiento de la empresa A la mesa, el perfil de cada uno, las funciones que deberá

cumplir y su salarios incluyendo las prestaciones totales y un total de cuánto sería el gasto en salarios para un año.

Tabla 11 Requerimiento de mano de obra

Requerimiento de mano de obra	Perfil	Funciones	Prestaciones sociales	Salario mes	Salario año
Cocineros.	Persona que sepa cocinar gran variedad de menús, que conozca la cocina y que sea ágil preparando alimentos	Preparar los refrigerios, almuerzos y desayunos	1,52	\$836.000	\$10.032.000
Mensajero-Domiciliario	Persona que conozca de direcciones y que además sepa conducir automóvil	Esta persona será la encargada de distribuir los pedidos por toda la ciudad, a tiempo y con un buen servicio al cliente	1,52	\$836.000	\$10.032.000
Persona para manejo de la estación de café	Buen servicio al cliente, excelente presentación y ágil	Persona encargada de atender las estaciones de café	1,52	\$836.000	\$10.032.000
Empacadores	Ágil , pero también cuidadoso al momento de empacar los alimentos	Encargado de empacar los desayunos, almuerzo y refrigerios para que estos mantengan su buena calidad	1,52	\$836.000	\$10.032.000
Administrador financiero		Analista financiero, gerencia general, tesorero, analista	1,52	\$2.128.000	\$25.536.000

		de banca de inversión.			
Contador	Persona honesta, integral que se desempeñan actividades relacionadas con la disciplina contable.	Se desempeñara en funciones como; revisión fiscal, asesor tributario, revisión y control de sistema contable general de la empresa	1,52	\$1.824.000	\$21.888.000
Secretaria	Persona con actitud de servicio, para desempeñar labores propias de recepción y telefónicamente	Contestar llamadas y agendar citas, informar a los clientes sobre el portafolio de productos, tomar pedidos y atender a los clientes	1,52	\$1.596.000	\$19.152.000
Persona de servicios generales	Realizar las labores de aseo para brindar comodidad a los funcionarios y clientes	Asear la cocina, sala, los pasillos y baños, clasificar las basuras, mantener limpia los muebles, enseres, ventanas y cortinas	1,52	\$836.000	\$10.032.000
Vendedor	Entusiastas, conocimiento del portafolio de producto	Visitar y conseguir clientes	1,52	\$1.140.000	\$13.680.000
TOTAL				\$10.868.000	\$130.416.000

Fuente: Elaboración propia

3.1.6 Distribución espacial y requerimientos de Áreas de Trabajo

Esta sería básicamente la distribución espacial del lugar

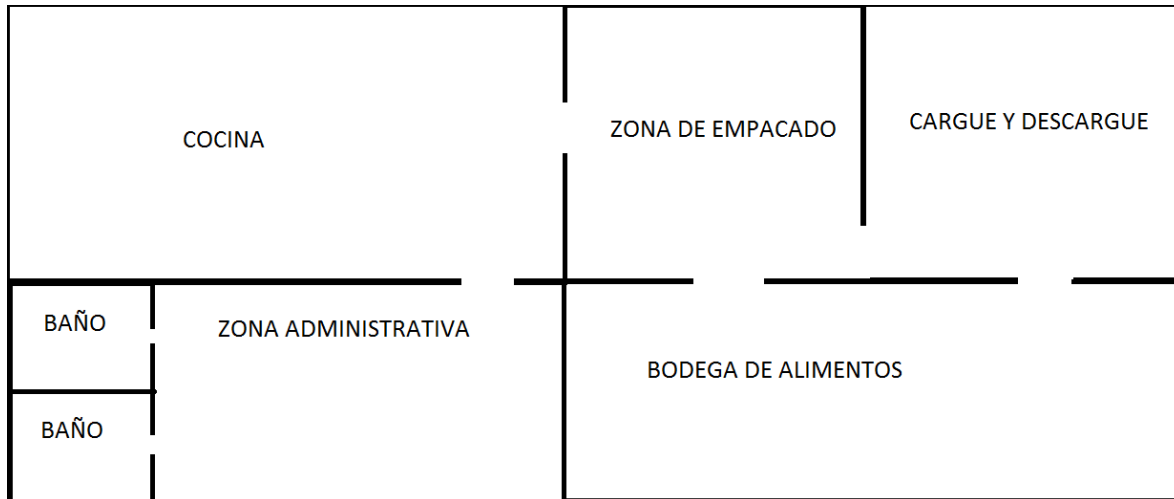


Ilustración 3 Distribución espacial

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se especifican las áreas necesarias para todo el proceso de la empresa A la mesa

Tabla 12 Áreas de trabajo requeridas

Áreas de trabajo	Requerimientos
------------------	----------------

Bodega	En este lugar se guardara toda la materia prima que se necesita para la elaboración de los refrigerios, almuerzos y desayunos. Debe contar con varios refrigeradores y un área aproximada de 8 mts cuadrados.
Cocina	En este lugar se realizara todo el proceso de elaboración de los alimentos. Debe contar con un área de 10 mts cuadrados.
Zona de empacado	En este lugar se realiza el debido empacado de todos los alimentos.
Zona de carga	Apenas los alimentos estén previamente empacados se llevan a este lugar donde serán transportados ya sea en los vehículos de la empresa o el que mande el cliente. En algunos casos se debe manejar cadena de fríos. Un área de 12mts cuadrados
Oficina	En este lugar estarán las personas que hacen parte del administrativo. EL área debe ser de 10 mts cuadrados
Baños	Se contará con dos baños, uno para mujeres y otro para hombres con un área de 6 mts cuadrados.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Localización

3.2.1 Factores de Localización

- **Cercanía con empresas de la ciudad:** La comuna 11 se ha convertido en uno de los lugares con mayor creación de empresas en los últimos años, por lo que esta zona será ideal pues se podría estar muy cerca de los clientes.
- **Fácil acceso:** Las vías están en excelente estado para su acceso, cuenta con grandes rutas que comunican el barrio con la ciudad y alta cantidad de rutas de buses y el metro comunican esta zona con varios lugares
- **Seguridad del sector:** Es un barrio seguro, los clientes y los empleados se sentirán seguros por lo que será un clima laboral muy bueno y los clientes visitaran la empresa sin problema alguno.

3.2.2 Métodos de evaluación

Para determinar la ubicación se utilizó la localización por puntos ponderados ya que este nos permite analizar cada punto determinante. A continuación presentaremos el ejercicio realizado con este método. (Krajewski, 2007)

Tabla 13 Evaluación por ponderados de los posibles puntos de ubicación

Factores relevantes	Ponderación	Alternativas					
		1		2		3	
		Puntos	Valor %	Puntos	Valor %	Puntos	Valor %
Arriendo	10%	6	0.6	8	0.8	8	0.8
Distribución del lugar	10%	7	0.7	7	0.7	8	0.8
Seguridad del sector	10%	8	0.8	8	0.8	8	0.8
Vías de acceso	15%	8	1.2	7	1.05	9	1.35
Imagen del lugar	15%	7	1.05	7	1.05	9	1.35
Tránsito de personas	40%	8	3.2	7	2.8	10	4
Total	100%		7.55		7.2		9.1

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se presenta un promedio de arriendos según varios lugares donde pudiese estar ubicada la empresa A la mesa, en diferentes sectores de la comuna 11

Tabla 14 Alternativas de localización

Alternativa	Lugar	Costo Arriendo
1	Laureles-Estadio	5.500.000
2	Laureles-Parque	4.500.000
3	Laureles-La 33	4.000.000

Fuente: Elaboración propia

Las alternativas uno y dos están muy equivalentes en sus resultados, la alternativa 3 es la que tiene mayor posibilidad, es una buena elección ya que tiene puntaje muy bueno en todas las

opciones y cuenta con una excelente ubicación cerca a la 33 donde se puede decir que es un sector muy comercial, el arriendo está en un punto intermedio entre el la opción uno y la dos, cuenta con buenas vías de acceso y físicamente está bien distribuido y cuenta con buena fachada. Por ende la mejor ubicación para la empresa A la meda es la opción tres.

3.2.3 Macro localización

Colombia es un país que cada vez toma la tendencia de tercerizar procesos, por lo que esto es un punto a favor para la creación de la empresa. A La Mesa estará ubicada exactamente en la ciudad de Medellín, una ciudad que está en constante crecimiento, cada vez más emprendedora, por lo que al tener un crecimiento en el sector empresarial estas empresas podrían ser las que usan los servicios de alimentación pues son los clientes directos. La empresa como tal estará ubicada en el barrio Laureles, en la comuna 11 de la ciudad. Una de las comunas que en los últimos años ha tenido un mayor crecimiento empresarial según la cámara de comercio se concentra un 13,59% del sector empresarial en este lugar, siendo esta comuna una de las cuatro con la mayor aparición de empresas en los últimos 3 años. (Camara de Comercio , 2014). Adicional es uno de los lugares más seguros en la ciudad y más recomendados para vivir.

3.2.4 Micro localización

La comuna 11 de la ciudad de Medellín, es básicamente el barrio Laureles y todo el sector estadio. Un lugar ideal puesto que cuenta con gran cantidad de zonas verdes, hay un fácil acceso de transporte tiene muchas rutas de buses y el metro, cuenta con vías bastante importantes que

los comunican bastante fácil con la ciudad como lo son la calle Colombia, la carrera 80, San Juan, la calle 33 etc. (Oyarce, 2005, pág. 124)

Para la llegada de todos los servicios públicos no hay ningún problema pues la empresa que presta dicho servicio tiene un total acceso a este lugar.

3.3 Capacidad de Producción

En el siguiente recuadro se presenta la capacidad de producción de la empresa A la Mesa, con un empleado durante 8 horas, teniendo en cuenta un mínimo y un máximo.

Tabla 15 Capacidad producción por horas

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN * PERSONA* 8 HORAS				
	Min	Max	Promedio	Capacidad de producción/8 horas
Pastel Pollo	5	5,3	5,15	79,22330097
Pastel carne	5	5,3	5,15	79,22330097
Sandwich	3	3,5	3,25	125,5384615
Perro	3	3,5	3,25	125,5384615
Hamburguesa	5	5,3	5,15	79,22330097
Picado de frutas	2	2,5	2,25	181,3333333
Palitos de queso	4	4,3	4,15	98,31325301
Almojóbanas	3,5	4	3,75	108,8
Lasaña	5	5,5	5,25	77,71428571
Pizza	5	5,3	5,15	79,22330097
Crepes	5	6	5,5	74,18181818
Maicitos	3	3,4	3,2	127,5
Pasteles Hojaldrados	5	5,5	5,25	77,71428571
Crispetas	2	2	2	204
Buñuelos	5	5,4	5,2	78,46153846
Empanadas	5	5,8	5,4	75,55555556
Mini arepas	3	3,4	3,2	127,5
Milo, jugo, avena	2	2,3	2,15	189,7674419
Almuerzo	10	10,2	10,1	40,3960396
Desayuno	7	7,5	7,25	56,27586207

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente recuadro se presenta la capacidad de empaqueo de la empresa A la Mesa, con un empleado durante 8 horas, teniendo en cuenta un mínimo y un máximo.

Tabla 16 Capacidad de empaqueo por persona y hora

CAPACIDAD DE EMPAQUEO * PERSONA* 8 HORAS				
	Min	Max	Promedio	Capacidad de producción/8 horas
Refrigerio	1	1,5	1,25	326
Desayuno	2	2,3	2,15	190
Almuerzo	3	3,3	3,15	130

Fuente: Elaboración propia

3.4 Plan de Producción

Por ser la prestación del servicio de alimentación la producción de estos viene determinada por la proyección de la demanda y por lo tanto los servicios producidos son iguales a los demandados.

La siguiente tabla nos muestra la proyección de la demanda del año 2017, conforme a la capacidad que tiene la empresa actualmente.

La empresa va contar con dos empaquadores durante los tres turnos del día por lo tanto el plan de producción con base en esto sería el siguiente, respecto a la capacidad con la que se cuenta actualmente.

Tabla 17 Demanda 2017

	DEMANDA 2017			
Productos	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Desayunos	102.600	102.600	102.600	102.600

Almuerzos	70.200	70.200	70.200	70.200
Refrigerios	176.040	176.040	176.040	176.040

Fuente: Elaboración propia

4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1 Procesos Administrativos

4.1.1 Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal.

Los procesos de selección para la contratación de las personas que trabajarán para A La Mesa serán de suma importancia ya que se debe tener la certeza de contratar los perfiles adecuados que permitan el óptimo cumplimiento de las labores a desempeñar.

Para dicho proceso de selección estará a cargo del gerente y se realizará de la siguiente manera:

- **Definición de los perfiles:** Se determinan cuáles serán las funciones a desempeñar, su nivel de estudio, nivel de experiencia, y actitudes requeridas.
- **Reclutamiento:** se realizara de forma externa publicando la vacante en portales como empleo.com y computrabajo.com, la vacante tendrá un tiempo de vigencia en el cual se reclutarán las hojas de vida.
- **Proceso de selección:** se realizará por etapas como entrevista, verificación de referencias y capacitación donde se podrá conocer más a fondo la persona.
- **Entrevista:** Se realizaran entrevistas donde se pueda identificar más a fondo la personalidad, las actitudes del aspirante y tomar una decisión.
- **Verificación de referencias laborales:** se procede a verificar referencias de jefes anteriores, desempeño y relaciones interpersonales. (Rodriguez, 2004, pág. 43)

4.2 Procesos Financieros (contabilidad, pedidos y facturación, otros)

Para los procesos financieros de la empresa A La Mesa se utilizara un software que apoyara las labores de contabilidad, Siigo es un software que sirve para:

- Proporcionar indicadores contables y administrativos en línea y tiempo real gestiona y controla en detalle todos los procesos de las diferentes áreas de la empresa: finanzas, presupuestos, documentos, contabilidad, cuentas por pagar, gestión de recaudo, cuentas por cobrar, tesorería y activos fijos, pedidos, inventarios, y compras.
- Mediante una tecnología de semaforización rojo, amarillo y verde permite comparar las metas y la ejecución de las variables claves para el negocio.
- Es practico, integrado, versátil, dinámico, flexible, de fácil manejo

4.2.1 Procesos de Logística (almacenamiento, transporte, manejo inventarios y otros)

Todo la materia será almacenada en el local que se va tomar en arriendo en el barrio Laureles, los inventarios inicialmente serán manejados en Excel, y los transportadores usaran unas planillas diseñadas tanto como para la recolección de materia prima cuando sea necesario, y para cuando se tenga que entregar el servicio en algún lugar según lo acordado por los clientes.

4.2.2 Procesos Propios y Externos

En la siguiente tabla se explican tanto los procesos internos como externos que se van a desarrollar en la empresa A La Mesa

Tabla 18 procesos propios y externos

PROCESOS PROPIOS	PROCESOS EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none">• Toma de pedidos• Elaboración de los productos• Empaque• Distribución• Entrega de los pedidos• Pago de los empleados• Compra de las materias primas• Compra de maquinaria y equipos	<ul style="list-style-type: none">• Mercadeo• Publicidad• Reparaciones de las instalaciones• Contrataciones• Capacitación de los empleados• Transporte de la materia prima

Fuente: Elaboración propia

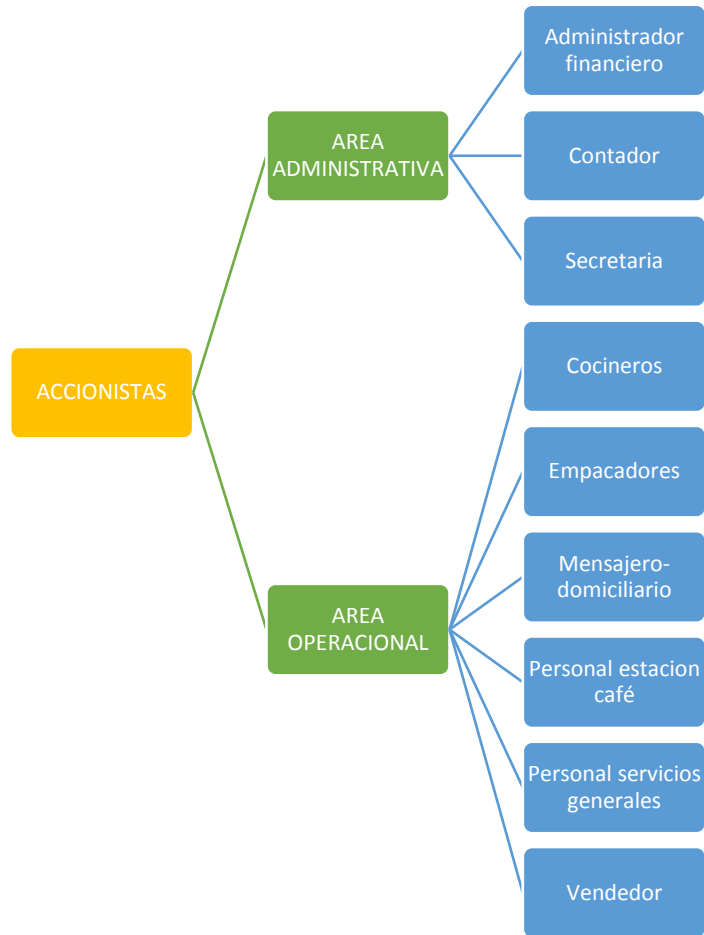
4.2.3 Estructura Organizacional (organigrama)

La estructura organizacional irá encabezada por los accionistas del proyecto, quienes serán los encargados de tomar las decisiones del negocio el cual estará dividido en dos áreas:

- **Área administrativa:** Cuenta con un administrador financiero, quien se encarga de analizar los diferentes indicadores y estados financieros del negocio e implementar estrategias de mejora y de aumento en las ganancias del proyecto para los accionistas. También con un Contador que estará encargado de la contabilidad del proyecto para mostrar los resultados al administrador financiero. Y finalmente una Secretaria encargada de brindar la información sobre los productos a los clientes de la empresa y tomar pedidos.
- **Área de operaciones:** Conformada por los cocineros encargados de preparar los refrigerios, desayunos y almuerzos, los empacadores encargados de empacar de la mejor forma los productos, uno o varios mensajeros-domiciliarios encargados del transporte y entrega, una persona encargada del menaje de la estación de café y finalmente el personal

de servicios generales encargados básicamente del aseo del lugar y los utensilios de la cocina. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 234)

Tabla 19 Organigrama A la mesa



Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Requerimientos de Personal

En la siguiente tabla se muestran los salarios del personal con sus respectivas prestaciones sociales. (Díazgranados, 2005)

Tabla 20 Nomina área operacional y administrativa

Nomina área operaciones	Prestaciones sociales	Salario mes	Salario año
Cocineros.	1,52	\$836.000	\$10.032.000
Mensajero- Domiciliario	1,52	\$836.000	\$10.032.000
Persona para manejo de la estación de café	1,52	\$836.000	\$10.032.000
Empacadores	1,52	\$836.000	\$10.032.000
Persona de servicios generales	1,52	\$836.000	\$10.032.000
Vendedor	1,52	\$1.140.000	\$13.680.000
Nomina área Administrativa	Prestaciones sociales	Salario mes	Salario año
Administrador financiero	1,52	\$2.128.000	\$25.536.000
Contador	1,52	\$1.824.000	\$21.888.000
Secretaria	1,52	\$1.596.000	\$19.152.000
TOTAL		\$10.868.000	\$130.416.000

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Requerimientos de materiales

A continuación un listado con todos los requerimientos necesarios de maquinaria y equipos para el funcionamiento de la empresa A La Mesa.

Tabla 21 Requerimiento de materiales maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO	PRECIO UNITARIO
Olla arrocera	\$200.000
Refrigeradores	\$2.000.000
Licudora	\$160.000
Horno tostador	\$100.000
Sanduchera	\$50.000

Crispetera	\$100.000
Cafetera	\$200.000
Extractor de jugo	\$130.000
Maquina perros calientes	\$150.000
Parilla eléctrica	\$100.000
Vaporizador de alimentos	\$100.000
Olla presión	\$200.000
Juego de ollas	\$200.000
Set de cocina	\$130.000
Batidora	\$1.000.000
Sartén	\$60.000
Cubiertos	\$70.000
Canecas	\$50.000
Set de cuchillos	\$50.000
Vajilla	\$100.000
Lavaplatos	\$1.000.000
Estufa	\$500.000
Televisor	\$1.119.900
Portátil	\$1.383.334
Botiquín de primeros auxilios	\$75.000
Escritorio	\$470.000
Sillas	\$280.000
Impresora	\$180.000
Muebles	\$1.400.000
Teléfono	\$120.000
Sistema vigilancia	\$832.000
Vehículo	\$40.000.000

Fuente: Elaboración propia

4.2.6 Requerimientos de tecnología

En la tabla 22, se presentan los requerimientos de tecnología necesarios para el buen y adecuado funcionamiento de la empresa A La Mesa

Tabla 22 Requerimiento de tecnología

TECNOLOGIA	PRECIO UNITARIO
Televisor	\$ 1.119.900
Portátil	\$ 1.383.334
Impresora	\$ 180.000
Teléfono	\$ 120.000
Sistema vigilancia	\$ 832.000
Vehículo	\$40.000.000
TOTAL	\$43.635.234

Fuente: Elaboración propia

4.2.7 Requerimientos locativos e infraestructura

En cuestión de infraestructura es necesario un lugar con medidas aproximadas de 60 mts cuadrados con posibilidad de que sea adecuado para la empresa.

En esta zona un lugar así está teniendo un costo aproximado de 4.000.000 millones de arriendo. Más los gastos en las remodelaciones del lugar.

Tabla 23 Infraestructura

INFRAESTRUCTURA	VALOR UNITARIO
Arriendo local	4.000.000
Remodelaciones	2.000.000

Fuente: Elaboración propia

4.3 Aspectos Legales

4.3.1 Tipo de organización empresarial

A La Mesa será constituida como una SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA S.A.S: Constituida por personas naturales, mediante un contrato o acto que conste de documento privado, debidamente en el registro mercantil de la cámara y comercio (artículo 1y 5 de la ley 1258 de 2008) Su constitución puede hacerse por documento privado por escritura. . (Gerencie, 2016)

Como primera medida hay que señalar que la sociedad por acciones simplificada conocida como S.A.S es un tipo de sociedad creada a través de la ley 1258 de 2008, la cual tuvo como objetivo crear un tipo de empresa que le sirviera a pequeños empresarios para formar su compañía.

Las principales características de este tipo de sociedad son:

- **Acto de constitución:** Puede ser constituida por contrato privado el cual debe ser autenticado antes de su inscripción en el registro mercantil por los participantes en su suscripción o por apoderados.
- **Responsabilidad:** Los socios solo responden hasta el monto de sus aportes, es una sociedad de capital, por ende con este se responde por las obligaciones,
- **Personas que la pueden constituir:** Tanto personas naturales como jurídicas pueden constituir este tipo de sociedad.
- **Pago de capital:** Este puede ser pactado en el contrato sociedad con plazos distintos a los establecidos en el código de comercio, pero nunca podrá exceder de dos años.

- **Negociación de acciones:** Las acciones en este tipo de sociedad no podrán ser negociadas en la bolsa, pero sí pueden ser negociadas por otros medios de manera libre a menos que los estatutos se hayan establecido restricciones para ello. (Gerencie, 2016)

La ventaja de esta sociedad es que una persona natural con actitud emprendedora puede constituir una empresa con el objeto de darle más credibilidad a su negocio; sin embargo no es una figura a la que solo pueda acceder una persona natural, ya que también una persona o varias personas tanto jurídicas como naturales pueden constituir una sociedad por acciones simplificadas. Este tipo de sociedad es una buena opción para que un comerciante legalice su actividad constituyendo empresa.

4.3.2 Documentación necesaria para la operación de la empresa

Inicialmente se debe hacer el trámite de:

- **RUT:** Registro Único Tributario constituye el mecanismo para identificar, ubicar, clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto de renta, responsables del régimen común, pertenecientes al régimen simplificado.
- **CAMARA COMERCIO:** Sirve de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes mismos, adelantan investigaciones económicas, llevan el registro mercantil y certifican sobre los actos y documentos en el inscrito, dar noticia en

sus boletines u órganos de publicidad de las inscripciones hechas en el registro mercantil, cancelación, o alteración de dichas inscripciones.

- **PERMISO DE SUELOS:** La consulta de usos de suelo es un servicio virtual que ofrece la cámara de comercio con el apoyo de la alcaldía de Medellín, este sistema le permite ingresar la información territorial del municipio de Medellín con el fin de verificar si es permitida o no, la ubicación de un establecimiento comercial en zona determinada, según el plan de ordenamiento territorial.
- **IMPUESTO DE AVISOS Y TABLEROS:** Es el impuesto que se paga por la instalación de avisos en el espacio público y se declara en conjunto con el de industria y comercio a la tarifa del 15% sobre el valor del impuesto de industria y comercio...
- **REGISTRO DE MARCA:** Se utiliza para garantizar la calidad o estándar de un producto o servicio. Permite que los consumidores identifiquen el producto o servicio y lo recuerden, puede llegar a ser más valiosa que los activos tangibles.
- **PERMISO PARA MANEJAR COMIDA:** Este permiso asegura que tu empresa de alimentos cumple la normativa en cuanto a higiene de los alimentos, el almacenamiento, la protección y la preparación. Además, los trabajadores deben obtener un permiso de manipulación de alimentos para asegurarse de que han completado con éxito una certificación de seguridad alimentaria. (Pereira, 2016)

4.3.3 Costos asociados con asuntos Legales

La tabla presentada a continuación muestra el costo de la papelería legal que se requiere para la apertura de la empresa A la mesa

Tabla 24 Costos asuntos legales

TRAMITE	COSTO
Registro de marca	590.000
Costo matricula mercantil	95.000
Permiso de sueldos	20.000
TOTAL	705.000

Fuente: Elaboración propia

5 ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Estructura Financiera del Proyecto

5.2 Recursos Propios

En el siguiente cuadro se muestran los recursos propios que van a ser invertidos en el proyecto de A La Mesa

Tabla 25 Recursos propios

RECURSOS PROPIOS	VALOR
Socio 1	\$20.000.000
Socio 2	\$20.000.000
TOTAL	\$40.000.000

Fuente: Elaboración propia

5.3 Créditos y Préstamos Bancarios

Se recurrirá a un préstamo de \$72.000.000 con cuotas mensuales de \$2.121.746 a un tiempo de 48 meses, con un interés del 2,10% EM. Para lograr cubrir todos los costos que implican el montaje completo de la empresa A la mesa. El total a pagar por el préstamo es de **\$101.843.808**

Tabla 26 préstamo bancario cuotas, interés y total a cancelar

TOTAL PRESTAMO: \$72.000.000	TOTAL INTERESES: \$29.000.000
INTERESES MENSUALES: 2,10%	# CUOTAS: 48 Mensuales

VALOR CUOTA MENSUAL:	TOTAL A PAGAR CON INTERESES:
\$2.121.746	\$101.000.000

Fuente: Elaboración propia

5.4 Calendario de Ingresos del Proyecto

En la siguiente tabla se presenta el valor unitario de cada uno de los tipos de refrigerios, desayunos y almuerzos para cinco años.

Tabla 27 Calendario de ingresos

VENTAS, COSTOS Y GASTOS						
Precio Por Producto	COP	2017	2018	2019	2020	2021
REFRIGERIOS						
Oro	\$ / unid.	7.000	7.200	7.500	7.800	8.000
Plata	\$ / unid.	5.500	5.700	6.000	6.300	6.500
Bronce	\$ / unid.	4.000	4.300	4.500	4.800	5.000
Light	\$ / unid.	7.000	7.300	7.500	7.800	8.000
DESAYUNOS						
Económico	\$ / unid.	6.000	6.300	6.500	6.800	7.000
Normal	\$ / unid.	8.000	8.300	8.500	8.800	9.000
ALMUERZOS						
Económico	\$ / unid.	8.000	8.300	8.500	8.800	9.000
Normal	\$ / unid.	10.000	10.300	10.500	10.800	11.000

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta la cantidad de unidades vendidas de cada uno de los tipos de refrigerios, desayunos y almuerzos para cinco años.

Tabla 28 Unidades vendidas por producto

Unidades vendidas por producto		2017	2018	2019	2020	2021
REFRIGERIOS						
Oro	Unid .	6.000	6.500	6.800	7.200	7.800
Plata	Unid .	6.800	7.000	7.300	7.800	8.000
Bronce	Unid .	8.500	9.000	9.300	9.800	10.000
Light	Unid .	4.000	4.500	4.800	5.000	6.000
DESAYUNOS						
Económico	Unid .	5.500	6.000	6.300	6.800	7.200
Normal	Unid .	3.800	4.000	4.200	4.500	5.000
ALMUERZOS						
Económico	Unid .	5.800	6.200	6.500	7.000	7.500
Normal	Unid .	3.500	3.800	4.200	4.500	5.000

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta la cantidad de unidades vendidas por el valor de cada uno de los tipos de refrigerios, desayunos y almuerzos para cinco años.

Tabla 29 Total ventas por año

Total ventas x año	2017	2018	2019	2020	2021
REFRIGERIOS					
Oro	\$ 42.000.000	46.800.000	51.000.000	56.160.000	62.400.000

Plata	\$	37.400.000	39.900.000	43.800.000	49.140.000	52.000.000
Bronce	\$	34.000.000	38.700.000	41.850.000	47.040.000	50.000.000
Light	\$	28.000.000	32.850.000	36.000.000	39.000.000	48.000.000
DESAYUNOS						
Económico	\$	33.000.000	37.800.000	40.950.000	46.240.000	50.400.000
Normal	\$	30.400.000	33.200.000	35.700.000	39.600.000	45.000.000
ALMUERZOS						
Económico	\$	46.400.000	51.460.000	55.250.000	61.600.000	67.500.000
Normal	\$	35.000.000	39.140.000	44.100.000	48.600.000	55.000.000
TOTAL	\$	286.200.000	319.850.000	348.650.000	387.380.000	430.300.000

Fuente: Elaboración propia

5.5 Inversiones del Proyecto

5.5.1 Inversiones en Activos Fijos

En la siguiente tabla se muestra la inversión en activos fijos, que se va realizar para la empresa A La Mesa.

Tabla 30 Inversión activos fijos

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	PRECIO UNITARIO
Olla arrocera	\$200.000
Refrigeradores	\$2.000.000
Licuada	\$160.000
Horno tostador	\$100.000
Sanduchera	\$50.000
Crispetera	\$100.000
Cafetera	\$200.000
Extractor de jugo	\$130.000
Maquina perros calientes	\$150.000
Parilla eléctrica	\$100.000
Vaporizador de alimentos	\$100.000

Olla presión	\$200.000
Juego de ollas	\$200.000
Set de cocina	\$130.000
Batidora	\$1.000.000
Sartén	\$60.000
Cubiertos	\$70.000
Canecas	\$50.000
Set de cuchillos	\$50.000
Vajilla	\$100.000
Lavaplatos	\$1.000.000
Estufa	\$500.000
Televisor	\$1.119.900
Portátil	\$1.383.334
Botiquín de primeros auxilios	\$75.000
Escritorio	\$470.000
Sillas	\$280.000
Impresora	\$180.000
Muebles	\$1.400.000
Teléfono	\$120.000
Sistema vigilancia	\$832.000
Vehículo	\$40.000.000
TOTAL	\$52.510.234

Fuente: Elaboración propia

Las inversiones en activos fijos depreciables es de **52.510.234**

5.5.2 Inversiones en Gastos Pre-operativos

En la tabla se muestran todos los gastos que se van a ejecutar antes de que la empresa comience su operación normal.

Tabla 31 Gatos pre-operativos

GASTOS PRE-OPERATIVOS	PRECIO UNITARIO
Tramites de registro de la empresa	700.000
Renta del local	4.000.000
Remodelación-Adecuaciones	2.000.000
Estudio del plan de negocio	500.000
Papelería inicial	200.000
Actividades para contratación del personal	200.000
TOTAL	7.600.000

Fuente: Elaboración propia

5.5.3 Inversión en Capital de Trabajo

Los gastos necesarios para cubrir tres meses de operación de la empresa los cuales consisten en

Gastos administrativos durante la etapa improductiva del negocio 12.000.000 y el valor de los inventarios por un mes de operaciones que corresponde a 10.000.000 (Horngreen, Sunden, & Stratton, 2006, pág. 482)

Tabla 32 Capital de trabajo

Capital de trabajo	Valor
GASTOS ADM.	12.000.000
UN MES DE INVENTARIO	10.000.000
TOTAL	22.000.000

Fuente: Elaboración propia

5.5.4 Calendario de Inversiones

A continuación se presentan las inversiones detalladas por cada uno de los conceptos básicos en función de un año, indicando las sumas a invertir en cada concepto y totalizadas.

Tabla 33 Calendario inversiones 2017

Inversiones (Inicio Período)	2017	
Terrenos	\$	0
Construcciones y Edificios	\$	0
Maquinaria y Equipo	\$	6.650.000
Muebles y Enseres	\$	2.307.000
Equipo de Transporte	\$	40.000.000
Equipos de Oficina	\$	3.253.234
Total Inversiones	\$	52.210.234

Fuente: Elaboración propia

5.6 Costos y Gastos

5.6.1 Costos Variables

Los **costos variables** son aquellos que varían según la cantidad de unidades producidas. A continuación los costos variables que incurriría el proyecto

Tabla 34 Costos variables

COSTOS VARIABLES	VALOR ANUAL
Materia prima	\$49.046.388

Fuente: Elaboración propia

5.6.2 Costos Fijos

Son todos aquellos costos que siempre estarán independientemente del volumen de productos de la empresa. A continuación los costos fijos que incurriría el proyecto

Tabla 35 Costos fijos

COSTOS FIJOS	VALOR ANUAL
Mano de obra	\$63.710.080

Fuente: Elaboración propia

5.6.3 Gastos Administrativos y Legales

Los siguientes son los gastos administrativos o legales de la empresa A La Mesa, es decir todos aquellos que tienen que ver directamente con la administración general del negocio y no con sus actividades operativas

Tabla 36 Gastos administrativos y legales

GASTOS ADM O LEGALES	VALOR ANUAL
Mano de obra indirecta	66.128.000
Papelería	5.000.000
Mercadeo y publicidad	5.000.000
Servicios públicos	18.000.000
Arriendo	36.000.000

Fuente: Elaboración propia

5.6.4 Gastos de ventas

Las bonificaciones serían los gastos de ventas en los que incurriría la empresa, en este caso únicamente las bonificaciones están directamente relacionadas con la operación de venta.

Tabla 37 Gastos de venta

GASTOS DE VENTAS	VALOR UNITARIO
Bonificaciones	5.000.000

Fuente: Elaboración propia

5.6.5 Gastos de distribución

A continuación todos los gastos de ventas de la empresa, es decir todas las erogaciones de la empresa para poder hacer llegar el producto a su destino final.

Tabla 38 Gastos de distribución

GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	VALOR UNITARIO
Mantenimiento vehiculó	3.000.000
Planillas	100.000
Plan de datos celular	500.000

Fuente: Elaboración propia

5.7 Flujo de Caja

A continuación todas las entradas o salidas de caja o efectivo de la empresa A La Mesa para el periodo del primer semestre del año 2017

Tabla 39 Flujo de caja por seis meses

	05	05	05	05	05	05
SALIDAS NO OPERACIONALES:						
Otros gastos: (Pagos bancarios)	\$2.121.74 6	\$2.121.74 6	\$2.121.74 6	\$2.121.74 6	\$2.121.74 6	\$2.121.74 6
Remodelaciones local	\$2.000.00 0					
Papelería	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
Mercadeo y publicidad	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000
TOTAL	\$4.721.74 6	\$2.721.74 6	\$2.721.74 6	\$2.721.74 6	\$2.721.74 6	\$2.721.74 6
TOTAL SALIDAD	\$25.917.9 51	\$23.917.9 51	\$23.917.9 51	\$23.917.9 51	\$23.917.9 51	\$23.917.9 51
Flujo de efectivo antes del saldo mínimo deseado	\$14.082.0 49	\$13.082.0 49	\$13.082.0 49	\$13.082.0 49	\$19.082.0 49	\$27.182.0 49
(-) Saldo que se desea mantener	\$5.000.00 0	\$5.000.00 0	\$5.000.00 0	\$5.000.00 0	\$5.000.00 0	\$5.000.00 0
Sobrante o faltante	\$9.082.04 9	\$8.082.04 9	\$8.082.04 9	\$8.082.04 9	\$14.082.0 49	\$22.182.0 49

Fuente: Elaboración propia

5.7.1 Flujo de fondos puro (FFP)

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	\$52.510.234	CF= 0,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$22.000.000	
INVERSION INTANGIBLE	0,00	
INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO:	\$74.510.234,00	
MONTO FINANCIADO	0,00	

Tabla 40 Flujo de fondos financiado

DETALLE	FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Inicial	- 74.510.234					
Reinversión						
Financiamiento						

Ingresos por ventas		\$286.200.000	\$319.850.000	\$348.650.000	\$387.380.000	\$430.300.000
Ingresos extraordinarios						
Valor residual						0,00
TOTAL INGRESOS:		286.200.000,00	319.850.000,00	348.650.000,00	387.380.000,00	430.300.000,00
Costos Fijos		\$63.710.080	63.710.080,00	63.710.080,00	63.710.080,00	63.710.080,00
Costos Variables		\$49.046388	51.498.707,40	54.073.642,77	56.777.324,91	59.616.191,15
Depreciación anual de Activos fijos		5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00
Gastos financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS:		118.007.491,00	120.459.810,40	123.034.745,77	125.738.427,91	128.577.294,15
UTILIDADES O PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS (UNAI)		168.192.509,00	199.390.189,60	225.615.254,23	261.641.572,09	301.722.705,85
Impuesto a las utilidades		55.503.527,97	65.798.762,57	74.453.033,90	86.341.718,79	99.568.492,93
Impuesto a las transacciones		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Débito fiscal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crédito fiscal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Saldo a favor del fisco (IVA)</i>		<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
TOTAL IMPUESTOS A PAGAR		55.503.527,97	65.798.762,57	74.453.033,90	86.341.718,79	99.568.492,93
UTILIDADES O PERDIDAS NETAS DESPUÉS DE IMPUESTOS (UNDI)		112688981,03	133591427,03	151162220,33	175299853,30	202154212,92
Depreciación de Activos fijos		5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00
FLUJO NETO DEL PROYECTO:	-74.510.234,00	117.940.004	138.842.450	156.413.243	180.550.876	207.405.236

SALDO ACUMULADO DEL FLUJO:	- 74.510.234 ,00	43.429.770	182.272.220	338.685.463	519.236.340	726.641.57 6
----------------------------	------------------------	------------	-------------	-------------	-------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41 Evaluación financiera en el FFP

Evaluación Financiera	
Valor Presente Neto (VPN) =	\$b 517.070.374,12
Tasa Interna de Retorno (TIR) =	172,18%
Periodo de Recupero de Capital (PRD) =	0,00
1er año Rentabilidad sobre la inversión (RSI) =	158,29%
RSI 2do Año =	186,34%
RSI 3er Año =	209,92%
RSI 4to Año =	242,32%
RSI 5to Año =	278,36%
RSI AL FINAL DE PROYECTO	1075,22%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42 Flujo de caja en FFP

Período	Flujo de Caja
0	-74510234
1	117.940.004
2	138.842.450,03
3	156.413.243,33
4	180.550.876,30
5	207.405.235,92

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43 Análisis de sensibilidad del vpn en el FFP

ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL VPN

Periodos	Flujo de caja	VPN
0	-74.510.234,00	
1	117.940.004	\$ 32.707.951,48
2	138.842.450,03	\$ 147.453.777,95

3	156.413.243,33	\$ 264.969.362,73
4	180.550.876,30	\$ 388.288.040,62
5	207.405.235,92	\$ 517.070.374,12

Fuente: Elaboración propia

TIR =	172,18%
VPN =	\$ 517.070.374,12

5.7.2 Flujo de fondos financiado (FFF)

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	52.510.234	CF=	0,00
CAPITAL DE TRABAJO	22.000.000		
INVERSION INTANGIBLE	0,00		
INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO:	74.510.234,00		
Monto financiado:	72.000.000,00		

Tabla 44 Flujo de fondos financiado

DETALLE	FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Inversión Inicial	- 74.510.234 ,00					
Reinversión						
Ingresos por ventas		286.200.00 0,00	319.850.000 ,00	348.650.000 ,00	387.380.000 ,00	430.300.000 ,00
Ingresos extraordinarios (financiamiento)	72.000.000 ,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor residual						4.129,50
TOTAL	- 2.510.234, 00	286.200.00 0,00	319.850.000 ,00	348.650.000 ,00	387.380.000 ,00	430.304.129 ,50
EGRESOS						

Costos Fijos		63.710.080,00	63.710.080,00	63.710.080,00	63.710.080,00	63.710.080,00
Costos Variables		49.046.388,00	51.498.707,40	54.073.642,77	56.777.324,91	59.616.191,15
Depreciación anual de Activos fijos		5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00
Amortización financiamiento		50.115.580,82	50.115.580,82	0,00	0,00	0,00
TOTAL		168.123.071,82	170.575.391,22	123.034.745,77	125.738.427,91	128.577.294,15
UTILIDADES O PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS (UNAI)						
		118.076.928,18	149.274.608,78	225.615.254,23	261.641.572,09	301.726.835,35
Impuesto a las utilidades		55.503.527,97	65.798.762,57	74.453.033,90	86.341.718,79	99.568.492,93
Impuesto a las transacciones		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Débito fiscal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crédito fiscal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Saldo a favor del fisco (IVA)</i>		<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
TOTAL IMPUESTOS A PAGAR		55.503.527,97	65.798.762,57	74.453.033,90	86.341.718,79	99.568.492,93
UTILIDADES O PERDIDAS NETAS DESPUÉS DE IMPUESTOS (UNDI)						
		62573400,21	83475846,21	151162220,33	175299853,30	202158342,42
Depreciación de Activos fijos		5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00	5.251.023,00
FLUJO NETO DEL PROYECTO:	-2.510.234	67.824.423	88.726.869	156.413.243	180.550.876	207.409.365
SALDO ACUMULADO DEL FLUJO:	-2.510.234	65.314.189	154.041.058	310.454.302	491.005.178	698.414.543

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45 Evaluación financiera en el FFF

Evaluación Financiera	
Valor Presente Neto (VPN) =	\$b 502.095.483,90
Tasa Interna de Retorno (TIR) =	2734,69%
Periodo de Recupero de Capital (PRD) =	0,00
1er año; Rentabilidad sobre la inversión (RSI) =	2701,92%
RSI 2do Año =	3534,61%
RSI 3er Año =	6231,02%
RSI 4to Año =	7192,59%
RSI 5to Año =	8262,55%
RSI AL FINAL DE PROYECTO	27922,69%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46 Flujo de caja en FFF

Período	Flujo de Caja
0	-2.510.234
1	67.824.423
2	88.726.869,21
3	156.413.243,33
4	180.550.876,30
5	207.409.365,42

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47 Análisis de sensibilidad del vpn en el FFF

ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL VPN

Periodos	Flujo de caja	VPN
0	-2.510.234,00	
1	67.824.423	\$ 341.229.011,63
2	88.726.869,21	\$ 298.654.802,66
3	156.413.243,33	\$ 230.920.726,79
4	180.550.876,30	\$ 380.136.327,04
5	207.409.365,42	\$ 535.966.053,12

Fuente: Elaboración propia

TIR	2734,69%
------------	-----------------

5.8 Análisis de sensibilidad

Tabla 48 Análisis de sensibilidad

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Unidades		60000	64800	69984	75583	81629	81629	81629	81629	81629	81629
Precio		\$8.000	\$8.320	\$8.653	\$8.999	\$9.359	\$9.733	\$10.123	\$10.527	\$10.949	\$11.386
Ingresos operacionales		\$480.000.000	\$539.136.000	\$605.557.555	\$680.162.246	\$763.958.235	\$794.516.564	\$826.297.227	\$859.349.116	\$893.723.080	\$929.472.004
Incremento unidades	8%										
Incremento precio	4%										
Margen bruto	40%										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costos de operación		\$288.000.000	\$323.481.600	\$363.334.533	\$408.097.348	\$458.374.941	\$476.709.938	\$495.778.336	\$515.609.469	\$536.233.848	\$557.683.202
INVERSIÓN INICIAL	VALOR	AÑOS									
Edificios	\$0	20									
Maquinaria	\$52.210.234	5									
TOTAL	\$52.210.234										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
DEPRECIACIÓN											
Edificios		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Maquinaria		\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047
TOTAL DEPRECIACIÓN		\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047	\$10.442.047
Valor en libros AF	\$52.210.234	\$41.768.187	\$31.326.140	\$20.884.094	\$10.442.047	\$0	\$10.442.047	\$20.884.094	\$31.326.140	\$41.768.187	\$52.210.234
Gastos de administración		\$135.128.000	\$141.885.301	\$148.980.512	\$156.430.531	\$164.253.100	\$172.466.850	\$181.091.342	\$190.147.117	\$199.655.740	\$209.639.858
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026

activos												
+ Valor en libros activos vendidos												- \$52.21 0.234
GANANCIAS NETAS		\$32.50 0.967	\$44.32 8.937	\$57.96 0.324	\$73.63 4.625	\$91.62 1.703	\$94.42 8.410	\$97.28 9.851	\$100.2 05.338	\$103.1 74.012	\$445.3 10.734	
+ Recuperación Capital de trabajo												\$49.81 1.093
+ Depreciación		\$10.44 2.047	\$10.44 2.047	\$10.44 2.047	\$10.44 2.047	\$10.44 2.047	\$10.44 2.047	\$10.44 2.047	\$10.44 2.047	\$10.44 2.047	\$10.44 2.047	\$10.44 2.047
- Costos de inversión	\$52.2 10.23 4											
- Capital de trabajo	\$50.0 00.00 0	\$66.17 4.080	- \$53.42 4.170	- \$5.570 .420	\$20.88 4.513	- \$9.677 .440	\$20.33 5.463	\$20.34 8.881	- \$49.63 7.164	- \$9.622 .650		
+ Créditos recibidos	\$72.0 00.00 0											
- Abonos a capital												
FLUJO DE FONDOS FINANCIADO	- \$30.2 10.23 4	- \$23.23 1.066	\$108.1 95.153	\$73.97 2.791	\$63.19 2.158	\$111.7 41.190	\$84.53 4.994	\$87.38 3.017	\$160.2 84.548	\$123.2 38.709	\$505.5 63.874	

Fuente: Elaboración propia

% Deuda	40%	
Deuda	\$72.000.000	
Kd	25,0%	E.A.
Plazo	4	Años
Cuota constante	\$30.487.805	

Tabla 50 Deudas y abonos a capital

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
SALDO FINAL	\$72.00 0.000	\$59.51 2.195	\$43.90 2.439	\$24.39 0.244	\$0	\$30.48 7.805	\$68.59 7.561	\$116.23 4.756	\$175.78 1.250	\$250.21 4.367	\$343.25 5.764
CUOTA		\$30.48 7.805	\$30.48 7.805	\$30.48 7.805	\$30.48 7.805	\$30.48 7.805	\$30.48 7.805	\$30.487 .805	\$30.487 .805	\$30.487 .805	\$30.487 .805
INTERESES		\$18.00 0.000	\$14.87 8.049	\$10.97 5.610	\$6.097 .561	\$0	\$7.621. 951	\$17.149 .390	\$29.058 .689	\$43.945 .313	\$62.553 .592
ABONOS A CAPITAL		\$12.48 7.805	\$15.60 9.756	\$19.51 2.195	\$24.39 0.244	\$30.48 7.805	\$38.10 9.756	\$47.637 .195	\$59.546 .494	\$74.433 .117	\$93.041 .397

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51 Ke, WACC, VPN Y TIR

Tasa de interés de oportunidad = Ke	22,0%	E.A.
WACC	18,8%	

VPN	\$362.402.294	
TIR	109,2%	E.A.

Fuente: Elaboración propia

Variable de entrada	% Deuda
Variable de salida	TIR

Tabla 52 % Deuda y TIR

% DEUDA	TIR
	109,2%
0%	109,2%
10,00%	109,2%
20,00%	109,2%
30,00%	109,2%
40,00%	109,2%
50,00%	109,2%
60,00%	109,2%
70,00%	109,2%
80,00%	109,2%
90,00%	109,2%
100,00%	109,2%

Fuente: Elaboración propia

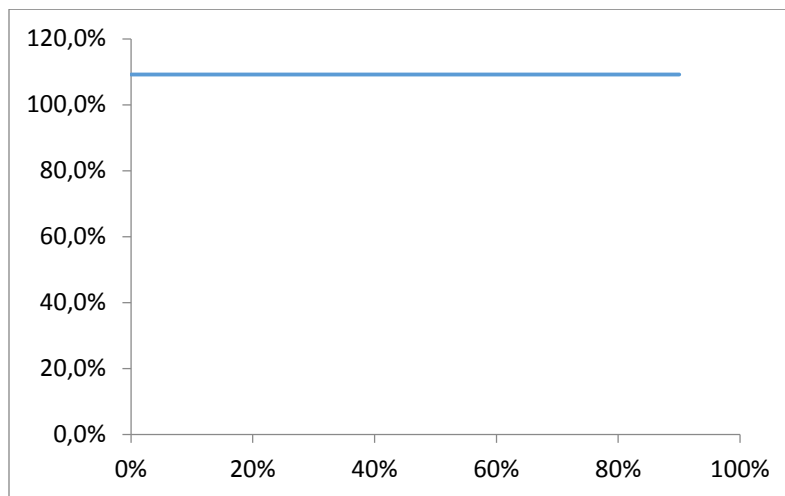


Ilustración 4 % Deuda y TIR

Fuente: Elaboración propia

Variable de entrada	Incremento unidades
----------------------------	---------------------

Variable de salida	VPN
---------------------------	-----

Tabla 53 Incremento en unidades y TIR

Incremento unidades	VPN
	\$362.402.294
1%	\$232.298.977
2,00%	\$249.566.277
3,00%	\$267.260.420
4,00%	\$285.389.007
5,00%	\$303.959.711
6,00%	\$322.980.274
7,00%	\$342.458.508
8,00%	\$362.402.294
9,00%	\$382.819.583
10,00%	\$403.718.397

Fuente: Elaboración propia

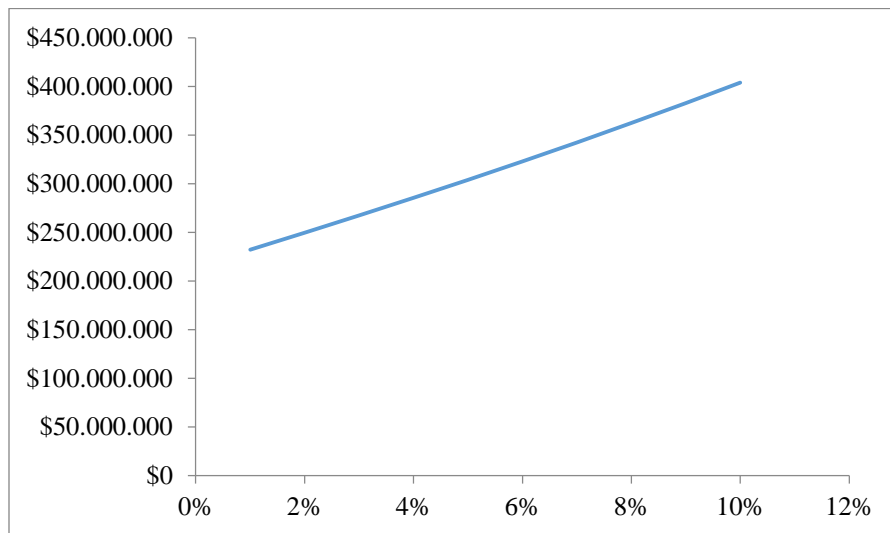


Ilustración 5 Incremento en unidades y TIR

Fuente: Elaboración propia

Variable de entrada	Margen bruto
Variable de salida	VPN

Tabla 54 Margen bruto y VPN

Margen bruto	VPN
	\$362.402.294
10%	-\$375.266.171
15,00%	-\$231.074.044
20,00%	-\$86.881.918
25,00%	\$49.168.336
30,00%	\$160.929.200
35,00%	\$261.863.935
40,00%	\$362.402.294
45,00%	\$462.940.652
50,00%	\$563.479.011
55,00%	\$664.017.369

Fuente: Elaboración propia

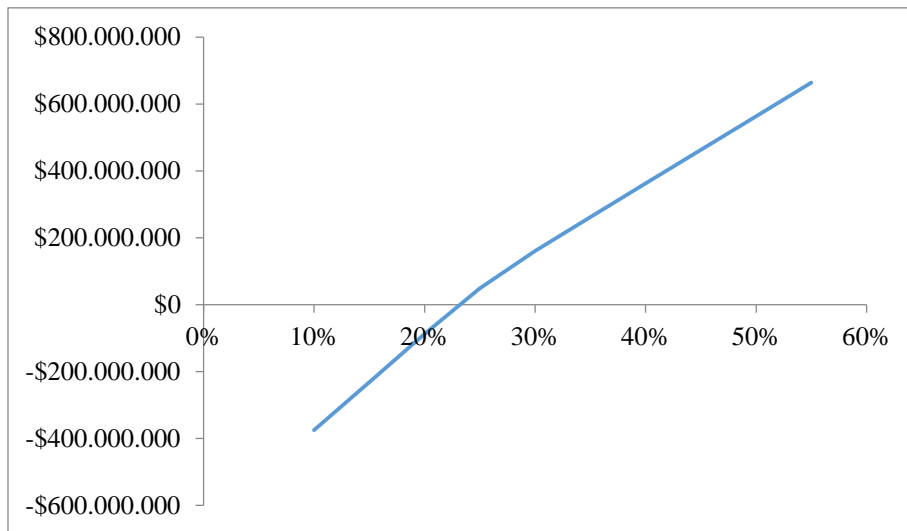


Ilustración 6 Margen bruto y VPN

Fuente: Elaboración propia

Variable de entrada	Precio año 2014
Variable de salida	VPN

Tabla 55 Precio año y VPN

Precio año 2014	VPN
	\$362.402.294
\$ 1.000	-\$526.422.650
\$ 1.100	-\$511.903.947
\$ 1.200	-\$497.385.244
\$ 1.300	-\$482.866.540
\$ 1.400	-\$468.347.837
\$ 1.500	-\$453.829.133
\$ 1.600	-\$439.310.430
\$ 1.700	-\$424.791.727
\$ 1.800	-\$410.273.023
\$ 1.900	-\$395.754.320
\$ 2.000	-\$381.235.616

Fuente: Elaboración propia

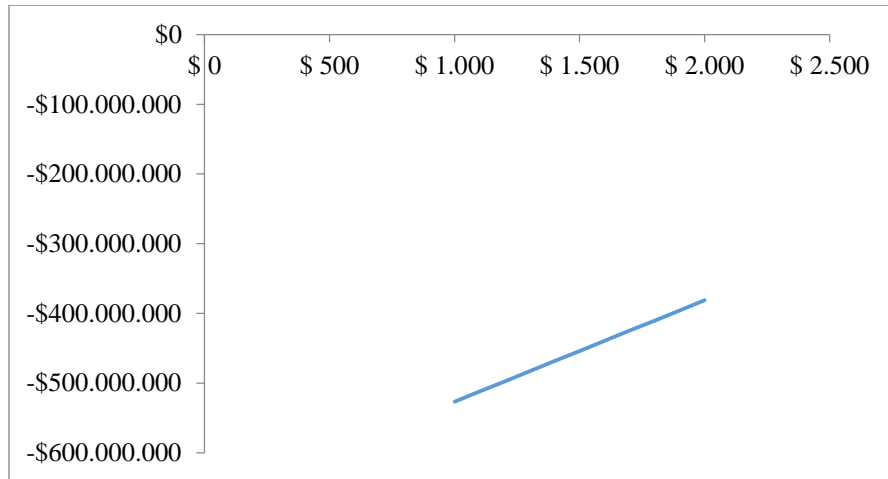


Ilustración 7 Precio año y VPN

Fuente: Elaboración propia

Variable de entrada 1	Margen bruto
Variable de entrada 2	Precio año 2014
Variable de salida	\$362.402.294

Tabla 56 Precio año

Precio año 2014

	\$362.4 02.294	\$ 1.000	\$ 1.100	\$ 1.200	\$ 1.300	\$ 1.400	\$ 1.500	\$ 1.600	\$ 1.700	\$ 1.800	\$ 1.900	\$ 2.000
Margen bruto		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	10%	\$634.5 66.746	\$630.8 62.452	\$627.1 58.158	\$623.4 53.864	\$619.7 49.570	\$616.0 45.276	\$612.3 40.982	\$608.6 36.688	\$604.9 32.394	\$601.2 28.100	\$597.5 23.806
	15,00 %	\$616.5 42.730	\$611.0 36.034	\$605.5 29.339	\$600.0 22.643	\$594.5 15.948	\$589.0 09.252	\$583.5 02.557	\$577.9 95.861	\$572.4 89.166	\$566.9 82.470	\$561.4 75.775
	20,00 %	\$598.5 18.714	\$591.2 09.617	\$583.9 00.520	\$576.5 91.423	\$569.2 82.325	\$561.9 73.228	\$554.6 64.131	\$547.3 55.034	\$540.0 45.937	\$532.7 36.840	\$525.4 27.743
	25,00 %	\$580.4 94.698	\$571.3 83.199	\$562.2 71.701	\$553.1 60.202	\$544.0 48.703	\$534.9 37.205	\$525.8 25.706	\$516.7 14.207	\$507.6 02.709	\$498.4 91.210	\$489.3 79.711
	30,00 %	\$562.4 70.682	\$551.5 56.782	\$540.6 42.882	\$529.7 28.981	\$518.8 15.081	\$507.9 01.181	\$496.9 87.281	\$486.0 73.380	\$475.1 59.480	\$464.2 45.580	\$453.3 31.680
	35,00 %	\$544.4 46.666	\$531.7 30.364	\$519.0 14.063	\$506.2 97.761	\$493.5 81.459	\$480.8 65.157	\$468.1 48.855	\$455.4 32.553	\$442.7 16.252	\$429.9 99.950	\$417.2 83.648
	40,00 %	\$526.4 22.650	\$511.9 03.947	\$497.3 85.244	\$482.8 66.540	\$468.3 47.837	\$453.8 29.133	\$439.3 10.430	\$424.7 91.727	\$410.2 73.023	\$395.7 54.320	\$381.2 35.616
	45,00 %	\$508.3 98.635	\$492.0 77.530	\$475.7 56.425	\$459.4 35.320	\$443.1 14.215	\$426.7 93.110	\$410.4 72.005	\$394.1 50.900	\$377.8 29.795	\$361.5 08.690	\$345.1 87.585
	50,00 %	\$490.3 74.619	\$472.2 51.112	\$454.1 27.606	\$436.0 04.099	\$417.8 80.592	\$399.7 57.086	\$381.6 33.579	\$363.5 10.073	\$345.3 86.566	\$327.2 63.059	\$309.1 39.553
	55,00 %	\$472.3 50.603	\$452.4 24.695	\$432.4 98.787	\$412.5 72.878	\$392.6 46.970	\$372.7 21.062	\$352.7 95.154	\$332.8 69.246	\$312.9 43.338	\$293.0 17.429	\$273.0 91.521

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57 Cuentas por cobrar y TIR

Cuentas por cobrar	TIR
	109,2%
0	117,578%
5	115,522%
10	113,439%
15	111,327%
20	109,188%
25	107,021%
30	104,828%
35	102,609%
40	100,365%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58 Cuentas por pagar y TIR

Cuentas por pagar	TIR
	109,2%
0	88,07%
5	90,28%
10	92,54%
15	94,83%
20	97,15%
25	99,51%
30	101,89%
35	104,30%
40	106,73%
45	109,19%
50	111,66%

Fuente: Elaboración propia

5.9 Estados Financieros Proyectados

5.9.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

En la siguiente tabla se muestra toda la gestión de la empresa A La Mesa durante cinco años en el estado de pérdidas y ganancias.

Tabla 59 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	\$286.200.000	\$319.850.000	\$348.650.000	\$387.380.000	\$430.300.000
COSTO DEL PRODUCTO TERMINADO Y VENDIDO	\$112.756.468	\$118.394.291	\$124.314.006	\$130.529.706	\$137.056.192
UTILIDAD BRUTA	\$173.443.532	\$201.455.709	\$211.528.494	\$222.104.919	\$233.210.165
GASTOS OPERACIONALES		\$-	\$-	\$-	\$-
GASTOS DE ADMON	\$135.128.000	\$141.884.400	\$148.978.620	\$156.427.551	\$164.248.929

GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	\$3.600.000	\$3.780.000	\$3.969.000	\$4.167.450	\$4.375.823
GASTOS DE VENTAS	\$5.000.000	\$5.250.000	\$5.512.500	\$5.788.125	\$6.077.531
	\$143.728.000	\$150.914.400	\$158.460.120	\$166.383.126	\$174.702.282
UTILIDAD OPERACIONAL	\$29.715.532	\$50.541.309	\$53.068.374	\$55.721.793	\$58.507.882
OTROS INGRESOS	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
OTROS GASTOS	\$14.921.904	\$15.667.999	\$16.451.399	\$17.273.969	\$18.137.668
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$14.793.628	\$34.873.309	\$36.616.975	\$38.447.824	\$40.370.215
IMPUESTO DEL 25 %	\$3.698.407	\$8.718.327	\$9.154.244	\$9.611.956	\$10.092.554
UTILIDAD NETA	\$11.095.221	\$26.154.982	\$27.462.731	\$28.835.868	\$30.277.661

Fuente: Elaboración propia

5.9.2 Balance General proyectado

En la siguiente tabla se muestra el estado financiero de la empresa para cinco años.

Mostrando los activos, los pasivos y la diferencia entre estos que es el patrimonio neto.

Tabla 60 Balance general A La Mesa 2017-2018

BALANCE GENERAL A LA MESA		
ACTIVOS	2017	2018
Caja	\$ 100.000.000	\$ 50.000.000
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 100.000.000
Inventarios	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 120.000.000	\$ 162.000.000
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 52.210.234	\$ 41.768.188
Depreciación acumulada	\$ 10.442.046	\$ 20.884.092
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 41.768.188	\$ 20.884.096
TOTAL ACTIVOS	\$ 161.768.188	\$ 182.884.096

PASIVOS		
Cuentas por pagar	\$ 60.000.000	\$ 50.000.000
Deuda de corto plazo	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 60.000.000	\$ 50.000.000
Deuda de largo plazo	\$ 25.460.952	\$ 25.460.952
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 25.460.952	\$ 25.460.952
TOTAL PASIVO	\$ 85.460.952	\$ 75.460.952
PATRIMONIO		
Capital social	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Utilidades retenidas	\$11.095.221	\$26.154.982
TOTAL PATRIMONIO	\$ 31.095.221	\$ 46.154.982
ACTIVOS-PASIVO-PATRIMONIO	\$ 45.212.015	\$ 61.268.162
ACTIVOS = PASIVO + PATRIMONIO	\$ 116.556.173	\$ 121.615.934

Fuente: Elaboración propia

6 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 Costo del Capital (Tasa de Descuento)

Para determinar el costo del capital se utilizó el modelo CAPM y se buscó una industria similar a la de la empresa **A La Mesa** y se extrajo la Beta desapalancada.

Ya teniendo el beta se procede a remplazar los valores en cada fórmula para finalmente calcular el WACC.

β_u : Beta desapalancada de la compañía comparable: Beta sin deuda

β_L : Beta apalancada de la compañía comparable: Incorpora el efecto de endeudamiento

Venta al por menor (comestibles y alimentos)

D : Coeficiente de apalancamiento financiero

Equity E

Tax: Impuesto de renta

Ke: Costo del equity (accionistas)

Kd: Costo de la deuda (acreedores)

D: Deuda

E: Equity

Rm: Rentabilidad del mercado

Rf: Tasa libre de riesgo

i: La tasa de interés aplicada por la financiación obtenida

Tabla 61 Industria y su Beta

NOMBRE DE INDUSTRIA	Beta	D/E	Tax	β_u	Rf	Rm
Venta al por menor (comestibles y alimentos)	1,04	46,89%	23,56%	0,76	8%	18%

Fuente: Tomado de (Damodaran, 2016)

$\beta < 1,0$ Menos riesgo que el mercado.

$\beta = 1,0$ Igual riesgo que el mercado.

$\beta > 1,0$ Mayor riesgo que el mercado.

- **Calculo del beta apalancada β_L**

$$\beta_L = \beta_u * \left[1 + \frac{E}{D} * (1 - Tax) \right]$$

$$\beta_L = 0,76 * [1 + 46,89\% * (1 - 23,56\%)]$$

$$\beta_L = 0,59$$

- **Calculo del costo equity**

$$Ke = Rf + \beta_L * (Rm - Rf)$$

$$Ke = 8\% + 0,59 * (18\% - 8\%)$$

$$Ke = 0,067$$

- **Calculo del costo de la deuda**

$$Kd = i * (1 - tax)$$

$$Kd = 2,10\% * (1 - 23,56\%)$$

$$Kd = 0,016$$

- **Calculo del WACC**

$$WACC = Ke * \left[1 + \frac{E}{E+D} + Kd * \frac{D}{E+D} (1 - Tax) \right]$$

$$WACC = 6,7\% * \left[1 + \frac{40.000.000}{40.000.000 + 72.000.000} + 1,6\% * \frac{72.000.000}{40.000.000 + 72.000.000} (1 - 23,56\%) \right]$$

$$WACC = 0,067 * \left[1 + \frac{40.000.000}{112.000.000} + 0,016 * \frac{72.000.000}{112.000.000} (1 - 0,24) \right]$$

$$WACC = 0,067 * [1 + 0,36 + 0,016 * 0,63 (0,76)]$$

$$WACC = 0,067 * (1,04)$$

$$WACC = 0,069 = 6,9\%$$

Después de remplazar las formulas encontramos que la tasa de mínima exigible de descuento WACC es de **6,9%**, por lo tanto se acepta una inversión si el rendimiento de está es superior al WACC.

6.2 Evaluación Financiera

En la siguiente tabla se calcula el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno determinando así que la inversión si cumple con el objetivo básico financiero que es maximizar la inversión de la empresa A La Mesa.

Calculo del VPN Y LA TIR con el flujo de fondos puro

Tabla 62 Flujo de caja FFP

Período	Flujo de Caja
---------	---------------

0	-74.510.234
1	117.940.004
2	138.842.450,03
3	156.413.243,33
4	180.550.876,30
5	207.405.235,92

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63 Análisis de sensibilidad del vpn en FFP

ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL VPN

Periodos	Flujo de caja	VPN
0	-74.510.234,00	
1	117.940.004	\$ 32.707.951,48
2	138.842.450,03	\$ 147.453.777,95
3	156.413.243,33	\$ 264.969.362,73
4	180.550.876,30	\$ 388.288.040,62
5	207.405.235,92	\$ 517.070.374,12

Fuente: Elaboración propia

TIR =	172,18%
VPN =	\$ 517.070.374,12

Calculo del VPN Y LA TIR con el flujo de fondos financiado

Tabla 64 Flujo de caja FFF

Período	Flujo de Caja
0	-2.510.234
1	67.824.423
2	88.726.869,21
3	156.413.243,33
4	180.550.876,30
5	207.409.365,42

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65 Análisis de sensibilidad del vpn en el FFF

ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL VPN

Periodos	Flujo de caja	VPN
0	-2.510.234,00	
1	67.824.423	\$ 341.229.011,63
2	88.726.869,21	\$ 298.654.802,66
3	156.413.243,33	\$ 230.920.726,79
4	180.550.876,30	\$ 380.136.327,04
5	207.409.365,42	\$ 535.966.053,12

Fuente: Elaboración propia

TIR	2734,69%
VPN	\$ 502.095.483,90

6.2.1 Valor Presente Neto

VPN en FFP: \$ 517.070.374

VPN en FFF: \$ 502.095.483,90

El VPN, es la rentabilidad esperada por el emprendedor, es mayor que cero (positivo) lo que indica que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. Este criterio de decisión indica que la empresa aumentará su valor en el tiempo y que el plan de negocios A La Mesa se acepta desde el punto de vista financiero (Baca, 2010)

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR: Tasa Interna de Retorno = 172,18%

La TIR del proyecto es superior a la rentabilidad esperada por el emprendedor esto significa que es conveniente invertir en el plan de negocios A La Mesa debido a que la rentabilidad que generará supera los rendimientos que se obtendrían si se destinara la misma inversión en otro tipo de proyecto con la tasa de rentabilidad mencionada.

Adicionalmente la TIR es aquella tasa que hace el VPN igual a cero. (Baca, 2010)

6.2.3 Índices financieros

- **Razón Corriente:**

Se cuenta con dos activos corrientes para respaldar los pasivos exigibles a corto plazo.

- **Prueba acida:**

La prueba evidencia que el inventario no constituyó un elemento de peso dentro de su activo circulante, por que por cada peso que tiene la empresa cuenta con 1,3 pesos para cancelarla.

- **Capital neto de trabajo:**

EL capital neto de trabajo es positivo ya los activos exceden a los pasivos, ya que así podrán cubrir las obligaciones a corto plazo de la empresa.

- **Margen Bruto de Utilidad:**

Por cada peso vendido, se genera 60 pesos para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.

- **Rentabilidad sobre activos:**

Los activos de la empresa durante un año generaron una rentabilidad del 6%.

- **Rentabilidad sobre patrimonio:**

El patrimonio de la empresa durante el año obtuvo una rentabilidad del 55%

- **Endeudamiento:**

Por cada peso invertido en activos, 0,40 pesos está siendo financiado por terceros.

6.2.4 Análisis de sensibilidad y riesgo

Como todo proyecto nuevo este el de la creación de la empresa A La Mesa tiene sus riesgos, existe actualmente mucha competencia en donde la única diferencia se ve reflejada en el precio de los productos; lo que se quiere lograr con este proyecto es ser mucho más competitivo por esto se busca la personalización de los productos ofrecidos (desayunos, almuerzos y refrigerios) y así poder complacer, atraer y retener a nuestros clientes.

Según el análisis técnico, legal y financiero que se realizaron para determinar la viabilidad de A La Mesa se pudo determinar que el riesgo es mucho menor y que las ganancias aumentarían notablemente con el pasar de los años y la obtención de nuevos clientes.

6.2.5 Consideraciones sobre la Evaluación Financiera

El Plan de Negocios para la empresa A La Mesa es viable desde el punto de vista financiero, presenta indicadores que demuestran una adecuada rentabilidad para los inversionistas. Además después de analizar los indicadores del proyecto se puede ver que el Plan de Negocios además de ser rentable es sostenible en el tiempo como empresa, presenta un índice de liquidez adecuado que puede respaldar los pasivos que se generan en la empresa. Tiene una Tasa Interna de Retorno

que cumple la condición de ser mayor a la rentabilidad esperada por los inversionistas y por lo tanto puede concluirse que el plan de negocios debería llevarse a cabo.

6.3 Punto de Equilibrio

En la siguiente tabla se define el punto de equilibrio, es decir el punto en donde los ingresos igualan los egresos por lo tanto no hay ninguna pérdida al vender dicha cantidad de unidades.

Tabla 66: Punto de equilibrio por unidades

Productos	REFRIGERIO ORO	REFRIGERIO PLATA	REFRIGERIO BRONCE	REFRIGERIO LIGTH
Proporción en Mezcla	14%	15%	19%	9%
Precio Unitario	\$7.000	\$5.500	\$4.000	\$7.000
Costos Variables	\$1.299	\$1.258	\$1.275	\$1.284
Costos Fijos	\$33.881.417	\$37.184.855	\$47.100.816	\$22.310.913
PE	5.944	8.767	17.286	3.903
Productos	DESAYUNO ECONOMICO	DESAYUNO NORMAL	ALMUERZO ECONOMICO	ALMUERZO NORMAL
Proporción en Mezcla	13%	9%	13%	8%
Precio Unitario	\$6.000	\$8.000	\$8.000	\$10.000
Costos Variables	\$1.348	\$1.351	\$1.279	\$1.304
Costos Fijos	\$32.226.874	\$22.310.913	\$32.226.874	\$19.831.923
PE	6.928	3.356	4.795	2.281

Fuente: Elaboración propia

6.4 Consideraciones Sociales.

Desde el punto de vista social, es positivo ya que ayuda con la creación de empleos, y ofrece la oportunidad de hacer algunos procesos mucho más fáciles tanto a empresas como a personas naturales, mejorando así condiciones sociales de la comunidad.

6.5 Consideraciones Ambientales

Desde el punto de vista ambiental el trabajo tiene una influencia positiva puesto que para el desarrollo de esta se buscará siempre evitar la contaminación del ambiente, todos los materiales que acá usaremos para empacar los productos serán reciclables y biodegradables, adicional parte de la responsabilidad social de la empresa estará enfocada en el ambiente. Porque A La Mesa sabe lo importante que es tener un buen ambiente en excelentes condiciones.

7 CONSIDERACIONES FINALES DEL PROYECTO Y RECOMENDACIONES

- El proyecto A La Mesa se llevará a cabo ya que de acuerdo al plan de negocios se presentan resultados positivos, tanto en el conocimiento de mercado en el que se va a desarrollar, como los estudios técnicos y financieros, al obtener esto se reduce un poco el riesgo que se va a asumir con el desarrollo de este.
- La empresa A la mesa, espera lograr cubrir a corto plazo el 80% del mercado de la ciudad de Medellín, y a largo plazo cubrir todo el territorio Nacional, prestando los servicios y si se puede aumentar el portafolio de servicios, tanto vertical como horizontalmente.
- Las condiciones de sector de servicio de alimentación es muy bueno, ya que cada vez más las empresas tercerizan procesos, por lo que se abrirá cada vez más mercado para A La Mesa y lograr el crecimiento que se tiene esperado.
- La empresa A La Mesa puede llegar a ser muy viable teniendo en cuenta el aumento notable de los eventos en Medellín y sus alrededores, sin embargo se debe marcar la diferencia y resaltar en cuanto a servicio, calidad del producto y la personalización de estos.

8 FUENTES DE INFORMACIÓN

- Baca, G. (2010). *Evaluacion de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Banco de la Republica . (2016). Obtenido de Banco de la Republica
- Ben, S. (2004). *Outsourcing*. Bogotá: Norma.
- Camara de Comercio . (2014). *Camara de Comercio*. Obtenido de http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2014/RAED10_Interactivo.pdf
- Damodaran. (25 de noviembre de 2016). *Damodaran.com*. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- DANE. (2014). *www.dane.gov.co*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/eccultural/presentacion_ecc_2014.pdf
- Díazgranados, C. R. (2005). *Panorama Contextualizado del Derecho Laboral Sustancial Colombiano* . Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Gerencie. (11 de febrero de 2016). *www.gerencie.com*. Obtenido de www.gerencie.com/principales-caracteristicas-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-sas.html
- Horngreen, C., Sumden, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.
- Krajewski, L. (2007). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Mexico: Pearson.
- Malhotra, N. (2006). *Investigación de Mercados; Un Enfoque Aplicado* . México: Pearson Educación.
- Nutriservicial. (2008). *Nutriservicial* . Obtenido de <http://www.nutriservicial.com/empresa.php>
- Oyarce, O. A. (2005). *Gestión de Proyectos Educativos* . Lima: Fondo Editorial .
- Pereira, E. (Junio de 2016). *pyme.lavoztx.com*. Obtenido de pyme.lavoztx.com/qu-licencias-necesito-para-abrir-un-restaurante-5121.html
- Portal, E. (2016). *El Portal*. Obtenido de <http://www.reposteriaelportal.com/clientes-corporativos/refrigerios>
- Robbins , S., & Coulter, M. (2005). *Administración, Octava Edición* . Mexico : Pearson Educación.
- Rodriguez, J. C. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona : Editorial UOC .
- Salamanca. (2015). *Salamanca*. Obtenido de <http://gateway.salamanca.com.co:8070/>

San Agustín Eventos y Turismo. (2015). Obtenido de <http://www.tusanagustin.com/refrigerios-medellin/#.WBtqzC3hDIU>

Sodexo. (2016). *Sodexo Colombia*. Obtenido de <http://co.sodexo.com/home.html>