

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE
CATERING EN EL CAMPO CASABE – YONDÓ**

**ADRIANA MARCELA HERNANDEZ GOMEZ
WILSON ANDRÉS TRUJILLO MEJÍA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2011

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE
CATERING EN EL CAMPO CASABE – YONDÓ**

**ADRIANA MARCELA HERNANDEZ GOMEZ
WILSON ANDRÉS TRUJILLO MEJÍA**

**Proyecto de grado presentado como
Requisito para optar al título de
Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos**

**Director:
Néstor Raúl Ortiz Pimiento
Ing. Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2011

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. INFORMACION GENERAL DEL PROYECTO	15
2. JUSTIFICACION	18
3. OBJETIVOS	19
3.1. OBJETIVO GENERAL	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1. MARCO CONCEPTUAL	20
4.2. MARCO LEGAL	21
4.3. ESTADO DEL ARTE	22
4.3.1. DIAGNOSTICO DEL SECTOR RESTAURANTE A NIVEL MUNDIAL	22
4.3.2. SECTOR RESTAURANTES EN COLOMBIA	23
5. ESTUDIO DE MERCADOS	25
5.1. OBJETIVOS	25
5.1.1. TIPO DE INFORMACIÓN	25
5.2. COMPETENCIA	39
5.3. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	40
5.4. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN	40
5.4.1. ESTRATEGIA DE PRECIO	40
5.4.2. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	41
5.4.3. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD	41
5.4.4. ESTRATEGIA DEL SERVICIO	42
6. ESTUDIO TÉCNICO	44
6.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A OFRECER	44
6.2. ESPECIFICACIONES DE EMPAQUE	45
6.3. CAPACIDAD	46

6.3.1. CAPACIDAD DISEÑADA.	46
6.3.2. CAPACIDAD INSTALADA	47
6.3.3. CAPACIDAD UTILIZADA.	47
6.4. LOCALIZACIÓN	48
6.4.1. MACRO LOCALIZACIÓN	48
6.4.2. MICRO LOCALIZACIÓN	48
6.4.2.1. FACTORES DE COMPARACIÓN	49
6.4.3. ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN	51
6.4.3.1. EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVAS	53
6.5. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROCESO	53
6.5.1. CONTROL DE CALIDAD	56
6.5.2. RECURSOS	56
6.5.2.2. MANO DE OBRA DIRECTA:	57
6.5.2.3. MANO DE OBRA INDIRECTA:	57
6.5.2.4. RECURSO FÍSICO	57
6.6. ÁREA DE PRODUCCIÓN	58
6.7. ÁREA ADMINISTRATIVA	60
6.8. INSUMOS	60
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	61
7.1. TIPO DE SOCIEDAD	61
7.1. 1. CÓMO CONSTITUIR UNA S.A.S.	61
7.1.2. ORGANIZACIONAL	62
7.1.2.1. MISIÓN	62
7.1.2.2. VISIÓN	62
7.1.2.3. OBJETIVOS	63
7.1.2.4. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	63
7.1.2.5. VALORES	64
7.2. ORGANIGRAMA	64
7.2.1. ÁREAS O DEPARTAMENTOS	65

7.2.1.1. MERCADEO Y VENTAS	65
7.2.1.2. SERVICIO CATERING	65
7.2.1.3. EVENTOS	65
7.2.1.4. GERENCIA	65
7.2.1.5. RECURSO HUMANO	66
8. ESTUDIO FINANCIERO	70
9. ESTUDIO DE RIESGOS	90
9.1. ESTABLECER CONTEXTO	91
9.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	92
9.3. ANÁLISIS DE RIESGOS	92
9.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS	93
9.4.1. TRATAMIENTO DE RIESGOS	93
9.4.2. PARÁMETROS EVALUACIÓN DE RIESGOS	93
10. ESTUDIO AMBIENTAL	100
10.1. PARTES INTERESADAS	101
10.1.1 IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS AMBIENTALES, EVALUACIÓN Y CONTROL DE IMPACTOS AMBIENTALES	101
10.1.2. METODOLOGÍA PARA VALORAR LA SIGNIFICANCIA DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES	101
10.1.3. SIGNIFICANCIA TOTAL	103
10.2. METODOLOGÍA PARA PRIORIZAR LOS ASPECTOS AMBIENTALES	103
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA	111

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Proyecciones anuales.	38
Tabla 2. Posibles competidores de la empresa	39
Tabla 3. Presupuesto plan de medios. Fuente los Autores	42
Tabla 4. Patrón de Almuerzos ofrecidos. Fuente Autores	45
Tabla 5. Capacidades de atención diaria	47
Tabla 6. Factores de Comparación.	48
Tabla 7. Calificación factor de Cercanía a Clientes.	49
Tabla 8. Calificación factor de Área.	49
Tabla 9. Calificación factor de Posibilidad de Adecuación	50
Tabla 10. Calificación factor de Acceso a los servicios públicos	50
Tabla 11. Calificación factor de Cercanía con los Proveedores	51
Tabla 12. Calificación factor de Canon de Arrendamiento	51
Tabla 13. Evaluación de las alternativas	53
Tabla 14. Recursos Físicos Área de Producción. Fuente Autores	58
Tabla 15. Recursos Físicos Área Administrativa.	60
Tabla.16. Porcentajes de Seguridad Social.	67
Tabla 17. Aportes Parafiscales.	67
Tabla 18. Porcentaje Prestaciones Sociales	68
Tabla.19. Factor Prestacional.	68
Tabla 20. Inversión Maquinaria y Equipos	70
Tabla 21. Inversión Otros Equipos y Utensilios	72
Tabla 22. Muebles y Enseres	74
Tabla 23. Equipo de Computo	75
Tabla 24 Proyecciones Financieras. Plantilla Financiera.	80
Tabla.25. Balance General. Plantilla Financiera.	83

Tabla.26. P&G. Plantilla Financiera.	84
Tabla.27. Flujo de caja. Plantilla Financiera.	85
Tabla 28 Indicadores. Plantilla Financiera.	86
Tabla 29 Resultados de Criterios de Decisión. Plantilla Financiera.	88
Tabla 30 calificación de impacto	94
Tabla 31 calificación de impacto,	95
Tabla 32. Nivel de riesgo,	95
Tabla.33. Matriz de Gestión de Riesgos.	96
Tabla 34 Criterio Legal	101
Tabla 35. Criterio de Impacto Ambiental	102
Tabla 36 Criterio Partes Interesadas	102
Tabla 37. Criterio Políticas Corporativas	102
Tabla. 38. Matriz de Identificación de Aspectos e Impactos Ambientales.	105

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura1. Ubicación de las Empresas contratistas de Ecopetrol en Yondo – Antioquia. Fuente Los Autores	29
Figura 2. Tipos de Almuerzo. Fuente Los Autores	29
Figura 3. Sitios de Almuerzo de los Empleados. Fuente Los Autores	30
Figura 4. Razones para Escoger el Sitio de Almuerzo. Fuente Los Autores	31
Figura 5. Conocimiento sobre el Servicio de Catering. Fuente Los Autores	32
Figura 6. Interés de Utilizar el Servicio de Catering. Fuente Los Autores	32
Figura 7. Tipo de Almuerzo que le gustaría encontrar en el Catering. Fuente Los Autores	33
Figura 8. Gusto por otro tipo de comidas en el Catering. Fuente Los Autores	34
Figura 9. Tipo de comidas adicionales que desearía encontrar en el Catering. Fuente Los Autores	34
Figura 10. Traslado en el Catering. Fuente Los Autores	35
Figura 11. Disposición de Pago. Fuente Los Autores	35
Figura 12. Formas de Pago. Fuente Los Autores	36
Figura 13. Catering en Eventos Empresariales. Fuente Los Autores	37
Figura 14. Flujograma Proceso de Catering del Oriente S.A.S. Fuente Los Autores Prestación del Servicio de Catering	54
Figura 15. Flujograma Prestación del Servicio. Fuente Los Autores	55
Figura 16. Organigrama de Catering del Oriente S.A.S.	64
Figura 17. Proceso de Gestión de Riesgos.	90
Figura 18. Pasos para establecer el contexto en la gestión de riesgo.	91
Figura 19. Tratamiento de Riesgos	93

RESUMEN

Título: Estudio de factibilidad para la creación de un servicio de catering en el campo Casabe – Yondó *

Autores: Adriana Marcela Hernández Gómez, Wilson Andrés Trujillo Mejía **

Palabras claves: Catering, Factibilidad, Estudio, Casabe

Descripción:

El servicio de catering consiste en el suministro de alimentación, lo cual se encuentra regulado en Colombia por el decreto 3075 de 1997, Buenas Prácticas de Manufactura. Este es un servicio demandado como complementario en las actividades de explotación minera, como es el caso del sector de hidrocarburos.

El estudio de factibilidad para la creación de un servicio de catering en el campo Casabe en Yondó – Antioquia, se desarrolla mediante el desarrollo de los estudios de mercado, técnico, administrativo, financiero, de riesgos y ambiental. Todos estos componentes del estudio de factibilidad fueron analizados sistemáticamente resultando ser factibles, por lo cual se recomienda su implementación.

Se opta por la creación de una figura jurídica de sociedad por acciones simplificada, el nombre de la nueva organización es Catering del Oriente S.A.S. Es decir, que el tipo de figura jurídica es Sociedad por Acciones Simplificadas.

Después de los diferentes análisis de cada uno de los mencionados estudios de factibilidad, se determina que el proyecto es factible ser ejecutado y se convierte en una oportunidad de negocio que puede ser presentada a fuentes de financiación como Fondo Emprender. Cabe destacar que con la realización de un estudio de factibilidad, se pone en práctica los conocimientos adquiridos en la especialización formulación de proyectos.

* Monografía.

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas; Escuela de Estudios Industriales y Empresariales; Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos; Director: Nestor Raúl Ortiz Pimiento.

ABSTRACT

Title: Feasibility study for the creation of a catering service in the field Casabe – Yondó*

Authors: Adriana Marcela Gomez Hernandez, Wilson Andres Mejia Trujillo**

Keywords: Catering, Feasibility ,Study, Casabe

Description:

The catering service is the power supply, which in Colombia is regulated by Decree 3075 of 1997, Good Manufacturing Practices. This is a supplementary service in the world requested and mining activities for your planning, such as the hydrocarbon sector in the west in Colombia.

The feasibility study for setting up a catering service in the field in Yondó Casabe - Antioquia, developed through the development of market research, technical, administrative, financial, and environmental risks. All these components of the feasibility study were analyzed systematically turning out to be feasible, it is recommended for implementation.

They opt for the creation of a legal form of simplified joint stock company, the name of the new organization is catering SAS East That is, the type of legal form is simplified joint stock company.

After different evaluations and long tests for each of the aforementioned feasibility studies, example and determines that the project factibility for the Barrancabermeja an country in Colombian, is feasible to be implemented and become a business opportunity that can be presented to funding sources such as Launch Fund. Note that with the completion of a feasibility study, is put into practice the knowledge acquired in the project development expertise.

* Monograph

** Physical-engineering faculty - School of Industrial and Business Studies - Specialization in Project Management and Evaluation - Director: Nestor Raul Ortiz Pimiento.

INTRODUCCIÓN

El servicio de catering busca presentar una alternativa eficiente, higiénica y a unos costos competitivos en el mercado a diferentes compañías y sectores industriales en el mundo y Colombia.

En Colombia, hay sectores que impulsan y demandan una serie de servicios y productos complementarios como es el caso del sector de hidrocarburos. Uno de los servicios complementarios que se ha venido desarrollando es el de suministro de alimentación. Esta es una actividad de gran impacto en el individuo. Es por ese motivo que en busca de proteger las condiciones de higiene y de salud de las personas .El gobierno ha implementado algunas regulaciones al respecto, como el decreto 3075 de 1997, donde se establecen una serie de condiciones y requerimientos necesarios para el desarrollo de buenas prácticas de manufactura.

El objetivo general de este estudio está orientado a la factibilidad para la creación de un servicio de catering en el Campo Casabe ubicado en Yondó – Antioquia. Para ello se plantea un marco referencial del sector y de las distintas normativas aplicables a la empresa que se desea constituir.

Seguidamente se efectúa un estudio de mercado que permita establecer le mercado potencial ubicado en la zona de interés. Este estudio sienta las bases para desarrollar un estudio técnico en el cual se determina la capacidad para ofrecer el servicio y los requerimientos de inversión del mismo.

Luego del estudio técnico se presenta el estudio administrativo donde se presenta la estructura propuesta y la personería jurídica escogida para la nueva empresa. La figura de una S.A.S. se acopla a las necesidades jurídicas, tributarias y financieras del modelo de negocio presentado.

Después del estudio administrativo se tiene las proyecciones financieras del mismo, el cual presenta las inversiones requeridas, el estado de pérdidas y ganancias, el balance general, el flujo de cajas y los indicadores financieros, para ello se uso la metodología y la plantilla de FONADE empleada para los proyectos de Fondo Emprender.

Luego se presenta el análisis de los riesgos y el estudio ambiental, con el fin de obtener herramientas para estrategias al momento de inicio de operación del servicio de catering.

Finalmente, se presenta el análisis de los resultados del estudio de mercados, administrativo, técnico, financiero, de riesgos y ambiental para la operación de la empresa de servicio de catering (Catering del Oriente S.A.S.).

1. INFORMACION GENERAL DEL PROYECTO

Según la Empresa Colombiana de Petróleos – Ecopetrol S.A. - el país cuenta con un potencial petrolífero que supera los 47 mil millones de barriles de petróleo equivalente, donde las cuencas que presentan una mayor actividad exploratoria son:

- Valles Superior y Medio del Magdalena.
- Catatumbo
- La Guajira
- Cordillera Oriental
- Putumayo
- Llanos Orientales

Los principales centros de producción se encuentran en los siguientes departamentos:

- Meta
- Casanare
- Arauca
- Santander
- Antioquia
- Bolívar
- Boyacá
- Huila
- Tolima
- La Guajira
- Putumayo

- Norte de Santander¹

El Campo Casabe se encuentra ubicado en la frontera de los departamentos de Antioquia y Santander, este campo tiene más de 7 décadas de descubierto. Sus cifras estadísticas de producción han mostrado una baja a lo largo de los años, en 1956 tenía una producción de 46 kbpd, pero ha registrado producciones de 1.6 kbpd. En el 2001 Ecopetrol S.A. y Schlumberger adelantaron estudios del campo y determinaron que era posible construir las bases para llevar a cabo un proyecto que permitiera incrementar el factor de recobro mediante aplicación de tecnología².

Todo esto hace parte de una estrategia de aplicación de tecnología que permita una extracción mayor de petróleo en campos que se encuentran en etapa de declive o finalización, entre estos ejemplos esta el campo Casabe y la Cira Infanta.

El desarrollo de la industria del petróleo impulsa el desarrollo en la región y el impulso en otros sectores, como pueden ser la construcción, las confecciones, prestación de servicios, entre otros.

En la prestación de servicios se encuentra el de alojamiento, alimentación, transporte, los cuales en un principio eran suministrados por las mismas compañías petroleras, las cuales para dedicarse a su objeto principal de operación y disminuir costos iniciaron un proceso de compra de dichos servicios.

¹ <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/elpetroleoysumundo/petroleoencolombia3.htm>

² http://www.ecopetrol.com.co/especiales/carta_petrolera108/rev_produccion3.htm

Es por esto, que aparece el servicio de catering³ como una alternativa de desarrollo en los campos petroleros, en este caso el campo Casabe que viene con expectativas de incrementar su producción de barriles por día.

Se estudiará la viabilidad de colocar un servicio de catering basado en un diseño de la infraestructura para un negocio como éste, enmarcado en los condicionamientos legales exigidos por Colombia como son el decreto 3075 y la demanda que se tenga por parte de las empresas contratistas de Ecopetrol.

³ Servicio mediante el cual se ofrece una alimentación

2. JUSTIFICACION

En el campo Casabe se viene realizando esfuerzos por parte de Ecopetrol para incrementar la producción; esta dinámica ha traído consigo la generación de licitaciones y convocatorias que le han permitido a varias empresas desarrollar contratos, se estima que existen alrededor de 81 contratistas⁴. Estos a su vez desarrollan actividades conjunto con otros contratistas lo cual aumenta el número de empresas que desarrollan actividades alrededor del campo, las cuales necesitan que se les supla de un servicio de alimentación acorde a las necesidades de sus trabajadores, las condiciones ambientales del campo y las disposiciones de tiempo que deben tener con respecto a las operaciones realizadas.

En la actualidad no se encuentra referencia de un servicio especializado que cubra la necesidad de una alimentación balanceada y adecuada para las actividades relacionadas con la explotación del crudo, es de resaltar que se encuentran varios restaurantes los cuales son oferta no sólo para las empresas contratistas de Ecopetrol, sino también para todo público o comunidad en general, la infraestructura que se encuentra generalmente en este tipo de restaurantes o comedores no ha sido diseñada para ofrecer este tipo de servicio, en algunos casos se ha adaptado las casas de los dueños.

⁴ Este dato fue obtenido mediante la observación y el estudio de campo, dicha cifra es aproximada y puede variar según la dinámica de operación del campo.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un estudio de factibilidad para la creación de un servicio de catering en el campo Casabe ubicado en Yondo – Antioquia

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado en la zona de interés geográfico.
- Elaborar un estudio técnico para la implementación de un servicio de catering.
- Estructurar un estudio administrativo acorde a la normatividad legal vigente.
- Desarrollar un estudio financiero que permita el análisis de variables para la evaluación de la alternativa de creación de un servicio de catering.
- Realizar un análisis de los posibles riesgos que se tendrían para la creación y puesta en marcha del servicio de catering.
- Efectuar un estudio ambiental del servicio de catering.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO CONCEPTUAL

El concepto de catering ha evolucionado en los últimos años, pasando de un servicio de alimentación para una clase alta de la sociedad, es decir, un servicio elitista a popularizarse cada vez más.⁵

A continuación se muestran unos tipos de catering⁶:

- Catering aperitivo: suele tener una duración aproximada de 15 a 30 minutos, se espera ofrecer 2 bocadillos o pasa bocas por persona.
- Catering recepción: su duración aproximada es de tres horas, se espera ofrecer unos 18 bocadillos o pasa bocas por persona.
- Catering de banquete: su duración es de seis a ocho horas, suelen ser eventos prolongados, cuentan con entrada, plato fuerte, postre, bebidas.
- Catering Colectividades⁷: es un tipo de catering para escuelas, empresas, hospitales, residencias, etc, requieren generalmente de una inversión en infraestructura física.

⁵ <http://media.eresmas.com/biblioteca/img/emprendedores/plannegocios.pdf>

⁶ <http://www.mercadofiesta.com.ar>

⁷ <http://media.eresmas.com/biblioteca/img/emprendedores/plannegocios.pdf>

4.2. MARCO LEGAL

Existen algunas normativas legales, que se deben tener en cuenta para la creación de un servicio de catering. Estas se describen a continuación:

Normatividad	Concepto o Aplicación.
Decreto 3075 de 1997	Se establecen las condiciones básicas de higiene en la fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos.
	Se establecen las disposiciones de buenas prácticas de manufacturas.
Decreto 6018 de 2002	Por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.
	El sistema HACCP es utilizado y reconocido actualmente en el ámbito internacional para asegurar la inocuidad de los alimentos y la comisión conjunta FAO/OMS del Codex alimentarios, propuso a los países miembros la adopción del sistema de HACCP como estrategia de aseguramiento de la inocuidad de alimentos.
Ley 9 de 1979	Establece las normas generales que sirven para las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en lo

Normatividad	Concepto o Aplicación.
	relacionado a la salud humana en el uso de agua doméstico o de consumo humano.
Ley 1429 de 2010	Esta ley no sólo favorece la creación de empleo para jóvenes, sino que además da unos beneficios de exención tributaria importantes para las nuevas empresas.
Resolución 1016 de 1989 Resolución 2346 de 2007 Resolución 1918 de 2009 Resolución 2013 Todos Aquellos relacionados con la Salud Ocupacional	Se disponen todas las regulaciones para el programa de salud ocupacional y todas las disposiciones que le competen a la gerencia de la empresa tener presente para preservar la salud de los trabajadores

4.3. ESTADO DEL ARTE

4.3.1. Diagnostico del Sector Restaurante a Nivel Mundial

El desarrollo de los restaurantes está estrechamente ligado al desarrollo que presente el sector de hotelería y turismo, así como al crecimiento de otros sectores de la economía, como por ejemplo aquellos relacionados con la extracción mineral, la construcción, el comercio y la educación⁸.

La palabra hotel fue tomada primero para nombrar a los sitios donde los nobles solían hospedarse, luego fue extendiéndose a las casas donde se ofrecía alojamiento a los diferentes tipos de viajeros. Se cree que el primer hotel a nivel mundial fue fundado en 1774 en Londres, dando un salto de las casas con comedores a sitios con una infraestructura para alojar a empresarios y a sus

⁸ Conclusión extraída de la revista la Barra, <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-36/informe-especial-grandes-cocinas/servicios-de-alimentacion-en-colombia.htm>

familias, en viajes de negocios o de recreación y solo hasta después de la segunda guerra mundial comenzaron a aparecer las cadenas de hoteles⁹.

Con el desarrollo de los hoteles se impulsa el desarrollo de los restaurantes, por lo cual no es de extrañar que estos tengan un gran impulso después de la segunda guerra mundial, tiempo en que hubo también un desarrollo en cadenas de hoteles. Esto unido a un cambio en los hábitos y estilos de vida hizo prosperar nuevas alternativas de alimentación, adicionalmente aparecen tendencias y movimientos culturales como la independencia femenina que buscó dar un papel más protagónico a la mujer en el ámbito laboral y cambiar las tradiciones de cuidar y mantener el hogar.

4.3.2. Sector Restaurantes en Colombia

Según el documento “Condiciones Higiénico Sanitarias de los Servicios de Alimentación en Instituciones Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en Bucaramanga, Colombia¹⁰”

“En los últimos años la demanda de comidas fuera del núcleo familiar ha incrementado el número de lugares o empresas que deben encargarse de la distribución de la comida en diferentes lugares y para diferentes edades”.

Esta creciente importancia del sector se ve soportada con los datos de las estadísticas¹¹ del Departamento Nacional de Estadísticas – DANE- que muestra que en comparación con el año 2010, el desempleo disminuyó en

⁹ <http://www.arqhys.com/contenidos/hoteles-historia.html>

¹⁰ Autores. Gloria Esperanza Vásquez de Plata, Especialista en Alta Gerencia; Elieth del Socorro Gómez de Avellaneda, Magister Scientiae en Ciencias de la Nutrición; Edna Magaly Gamboa Delgado, Magister Scientiae en Epidemiología.

¹¹ Los datos estadísticos fueron consultados en la pagina www.dane.gov.co el 8 de junio, http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?searchword=restaurantes&ordering=&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search

los meses de estudio de febrero a abril, del 12.2% al 11.6%; donde la concentración de mayor actividad fue dada por la rama de comercio, restaurantes y hoteles con un 26.4%

El sector hospitalidad en Colombia ha buscado generar esfuerzos en los últimos años para mejorar su infraestructura y sus servicios. En una iniciativa conjunta el gobierno, los empresarios y diferentes agremiaciones han buscado que Colombia sea centro de atención mundial, con miras a convertir a Colombia y al sector hospitalidad en categorías de clase mundial. A pesar del golpe económico que sufrió el país en el 2009, fruto de varios factores, entre ellos la crisis económica mundial, el sector mostró un leve crecimiento en el 2010 con respecto al 2009 y se espera con gran expectativa el comportamiento del 2011 y los años venideros.¹²

¹² Artículo:2011 Empieza una nueva fase en la hospitalidad colombiana, Revista La Barra, edición # 44, <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-44/especial---retos-2011/alias-59.htm>

5. ESTUDIO DE MERCADOS

5.1. OBJETIVOS

- Determinar el tamaño del mercado potencial para un servicio de catering en el campo Casabe – Yondó.
- Definir las características de la oferta y la demanda actual.
- Establecer las características del mercado potencial.
- Precisar las características de los competidores que existen en la zona.
- Estudiar los posibles proveedores para la operación del servicio de catering.

5.1.1. Tipo de Información

Información Secundaria: Listado de Proveedores de Ecopetrol en el campo Casabe - YONDO.

Información Primaria: Mediante encuestas a las empresas proveedores de Ecopetrol en el campo Casabe, quienes constituyen el mercado potencial objetivo

- **Tipo de investigación.** En la primera fase se realizó la investigación exploratoria, utilizada para obtener información preliminar sobre el problema de investigación.

En una segunda fase se recurrió a la investigación concluyente descriptiva, que permitió seleccionar una línea de acción bajo procedimientos formales que involucraron objetivos específicos, necesidades definidas y obtención de información específica.

- **Método de investigación.** Se utilizó el método deductivo, el cual se inició con la observación de fenómenos generales, con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.
- **Mercado Potencial**
Son todas aquellas empresas que operan en el campo Casabe en Yondó Antioquia, principalmente aquellas que ofrecen sus servicios como contratistas a Ecopetrol S.A.

A continuación se relaciona un listado de las empresas contratistas de Ecopetrol S.A. en el campo Casabe – Yondó:

1. UNION TEMPORAL PETROLAND
2. SCHLUMBERGER SURENCO S.A.
3. MARTHA LUCIA LANDINEZ SANCHEZ.
4. UNION TEMPORAL METALMECANICOS UNIDOS CAMPO CASABE
5. MONTAJES TECNICOS ZAMBRANO Y VARGAS LTDA
6. NALCO
7. UNIÓN TEMPORAL GENERACIÓN COLOMBIA
8. CONSORCIO POWER GREEN
9. C.I MULTISERVICIOS DE INGENIERIA 1-A S.A
10. MANUFACTURAS Y PROCESOS INDUSTRIALES LTDA.
11. DIESEL SERVICIOS
12. TRUJIMAG
13. OMAIRA RUEDA BOHORQUEZ
14. DAVID MEJIA
15. IMSOL INGENIERIA Y SOLDADURAS DE MANTENIMIENTO
16. J.S SUMINISTROS LTDA.

17. TECNOLOGIA TOTAL LTDA.
18. UNION INDUSTRIAL DE BARRANCABERMEJA LTDA.
19. UNION TEMPORAL TUBERIAS SOR 2010
20. ACUERDO CONSORCIAL APPLUS + CIMA
21. HYDROCARBON SERVICES LTDA.
22. TRANSCASTANEDA LTDA.
23. CIMA
24. CLARIANT COLOMBIA S.A.
25. CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL
26. UNION TEMPORAL PANALPINA –SERPROTEC
27. CONSORCIO CONFIPETROL S.A
28. VARICHEM DE COLOMBIA G ENVIRONMENTA
29. MAMUT DE COLOMBIA S.A
30. PETROWORKS S.A
31. CEI S.A
32. CONTRATISTAS UNIDOS EL LLANITO
33. MARIA LUISA ARROYO
34. UNION TEMPORAL R Y C (CONFORMADA POR CONYSER LTDA Y RUTH MARIELA LOZADA SEPULVEDA)
35. ENERGY CONTROL AMG LTDA
36. SINCO S.A.
37. INGERWIL LTDA
38. NELLY BLANCO HERNANDEZ
39. CIVALCO LTDA
40. SEIMA LIMITADA
41. DARIO SANCHEZ DUARTE
42. HIGH QUALLTY ENGINEERING LTDA.
43. WEATHERFORD COLOMBIA LIMITED
44. JOSE ARCADIO MUNERA MUNERA
45. EDUARDO JOSE ENCISO ULLOA

46. SEIMA LIMITADA
47. NANCY RIOS CHACON
48. EDGAR MAURICIO LOZANO GOMEZ
49. CIPAVI LTDA
50. YOLIMA GARZON VARGAS
51. TRIENERGY S.A
52. SOLUCIONES PRODUCTIVAS COLOMBIA S.A
53. GO INTERNATIONAL LTDA
54. TDA SUPPLY & SERVICE S.A
55. UNION TEMPORAL VIAS BROMUL
56. FERNANDO ALIRIO VEGA GALVIS
57. UNION TEMPORAL OBRAS CIVILES 2010
58. FEPCO ZONA FRANCA S.A
59. ATP INGENIERIA LTDA.
60. CIMOL LTDA
61. JOSE MISAEL ARIZA GONZALEZ
62. OPERACIONES PETROLERAS ANDINAS S.A
63. COMPAÑÍA PETROLERA COLOMBIANA LTDA. CPCOL LTDA.
64. EMPRESA COLOMBIA DE OPERACIONES PETROLERAS - ECOP S.A
65. EMPRESA PETROLERA DE SERVICIOS Y ASESORIAS S.A - EMPESA S.A
66. BAKER HUGHES DE COLOMBIA
67. SGS COLOMBIA S A
68. DARIO SANCHEZ DUARTE
69. CONCRELEC
70. UNION TEMPORAL REYMON-DC 2010
71. BAKER HUGHES DE COLOMBIA
72. UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

A estas empresas se les aplicó la encuesta, cuyos resultados obtenidos fueron los siguientes:

Ubicación de las Empresas

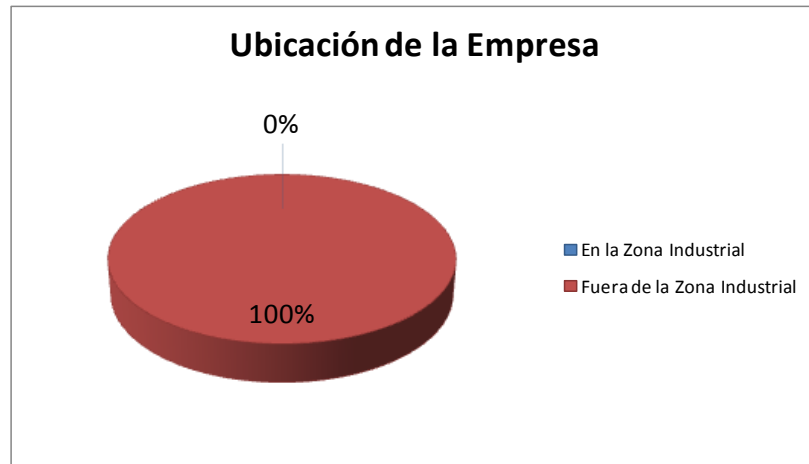


Figura1. Ubicación de las Empresas contratistas de Ecopetrol en Yondó – Antioquia.

Fuente Los Autores

El 100% de las empresas de la muestra se encuentra fuera de la zona industrial, aunque pueden realizar labores dentro de la misma.

Tipo de Almuerzo

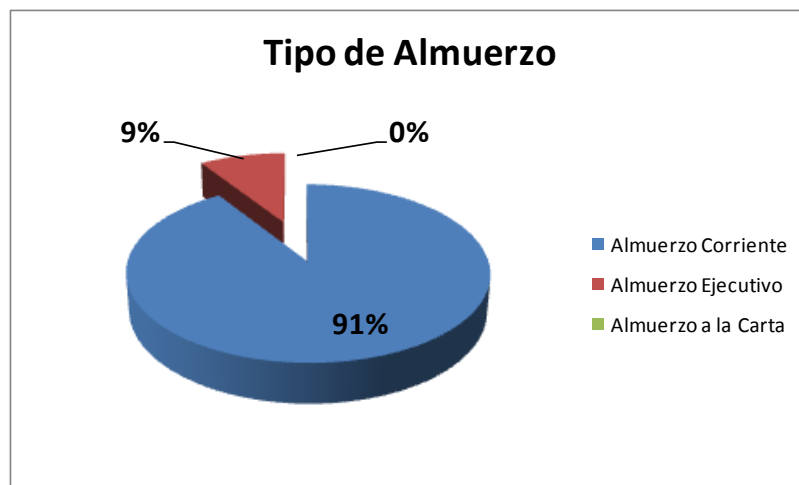


Figura 2. Tipos de Almuerzo.

Fuente Los Autores

Los empleados del 91% de las empresas encuestadas comen almuerzos corrientes, el 9% almuerzos ejecutivos y ninguna manifiesta consumir almuerzos a la carta.

Sitios donde Almuerzan

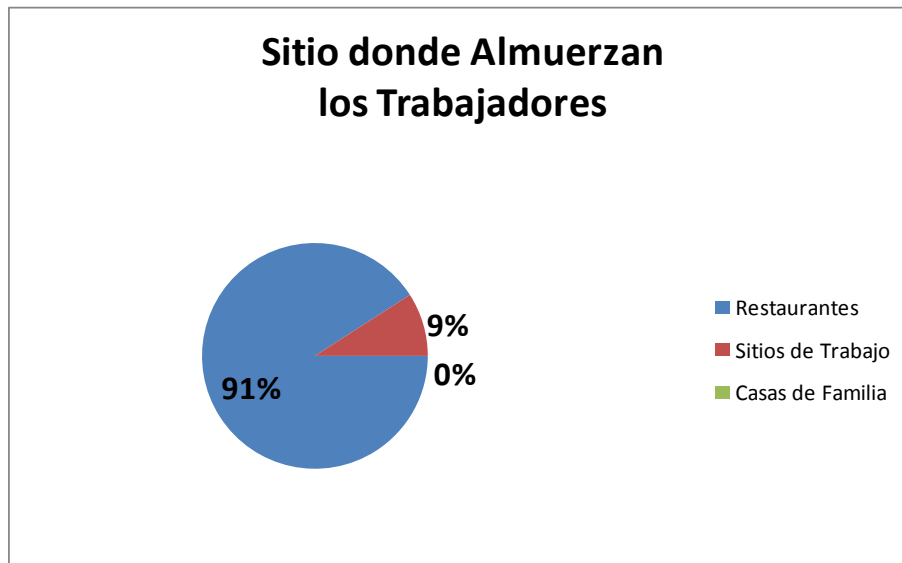


Figura 3. Sitios de Almuerzo de los Empleados.

Fuente Los Autores

El 91% de los gerentes de las empresas encuestadas afirman que sus trabajadores consumen los alimentos a la hora del almuerzo en restaurantes y solo el 9% lo hace en el mismo sitio de trabajo, lo cual muestra una gran proporción que accede al servicio de alimentación mediante restaurantes. No existe ningún porcentaje que lo haga en sus casas de familia, esto puede obedecer al tiempo y la distancia del trabajo a las casas.

Razones para Seleccionar el Sitio del Almuerzo

En la figura 4 se puede observar que el 64% afirma que selecciona el sitio del almuerzo por el tiempo en que puede tardar para llegar al sitio y acceder al

servicio, sin embargo hay 27% que manifiesta que tiene otras razones de las cuales el 66% habla que la razón para seleccionar el restaurante es por la cercanía. A esto puede sumársele al 64% que refiere a tiempo, es decir, que la justificación de tiempo sería de un 82%.

Se debe anotar que para esta muestra, la razón de costo no es determinante para seleccionar el sitio donde se van a consumir los alimentos

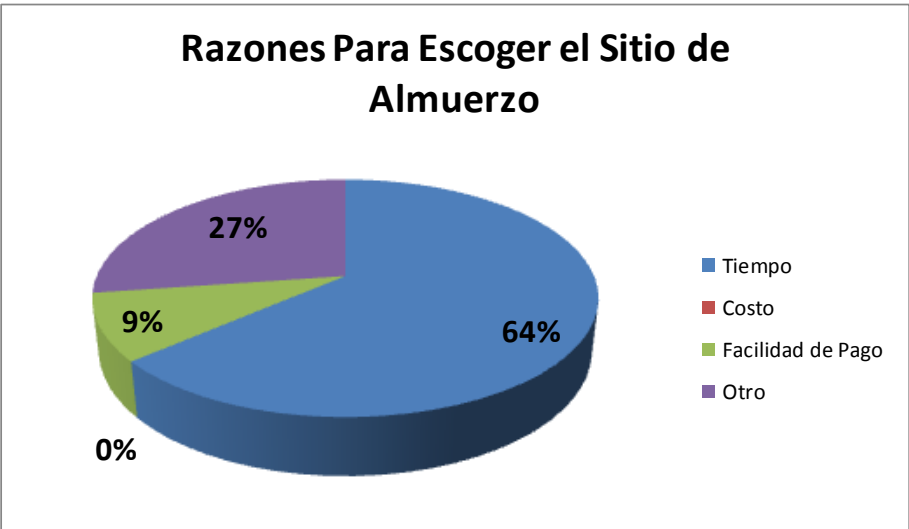


Figura 4. Razones para Escoger el Sitio de Almuerzo.
Fuente Los Autores

Servicio Catering

El 73% de la muestra dice conocer sobre el servicio de catering, mientras que el otro 27% no, esto muestra que las campañas de mercadeo deben apuntar más a posicionar la marca y la empresa que el concepto del servicio. Después de explicarles a quienes no conocían sobre el servicio se obtuvo que el 100% de la muestra tendrían intenciones acceder a él. Lo anterior información se muestra en las figuras 5 y 6 que se muestran a continuación.

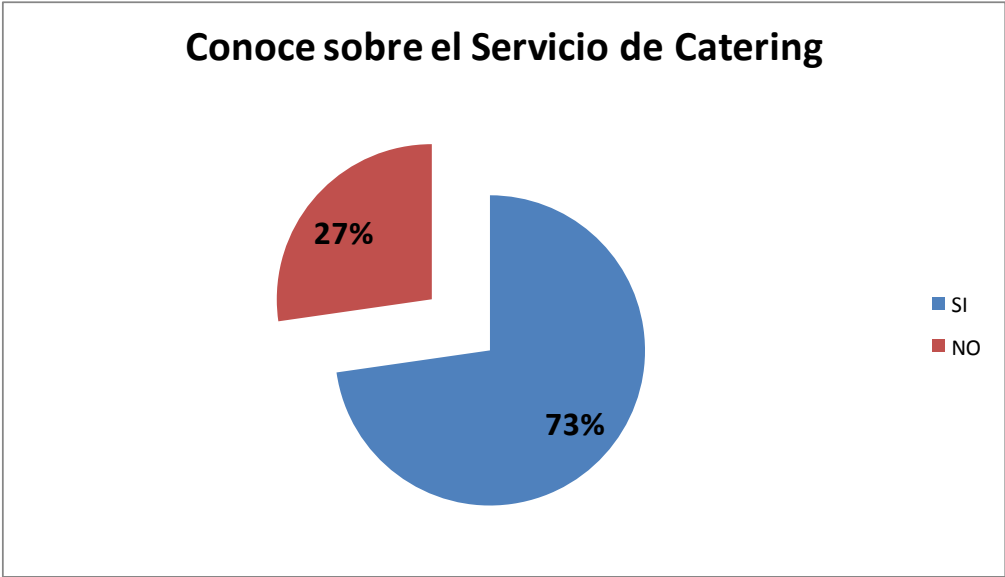


Figura 5. Conocimiento sobre el Servicio de Catering.
Fuente Los Autores

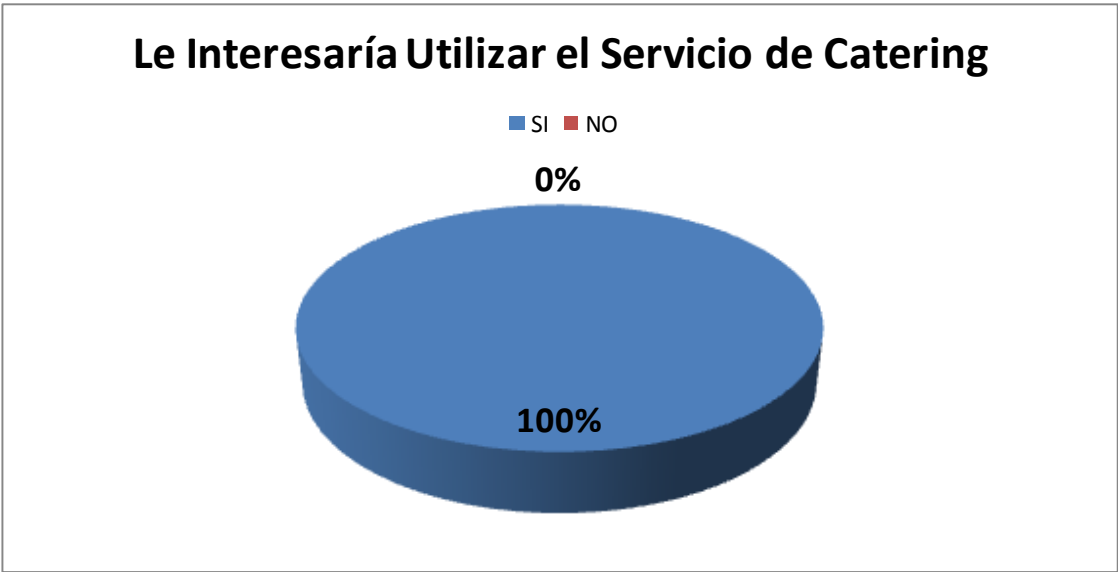


Figura 6. Interés de Utilizar el Servicio de Catering.
Fuente Los Autores

El tipo de almuerzo que esperan encontrar los encuestados en la muestra es un almuerzo balanceado, según lo expresó el 100% de estos, aunque un 81% desearía que se ofreciera otro tipo de comida, de este 81% el 89% le gustaría que se ofreciera desayunos y el 11% comidas rápidas. Ver figuras 7, 8 y 9.

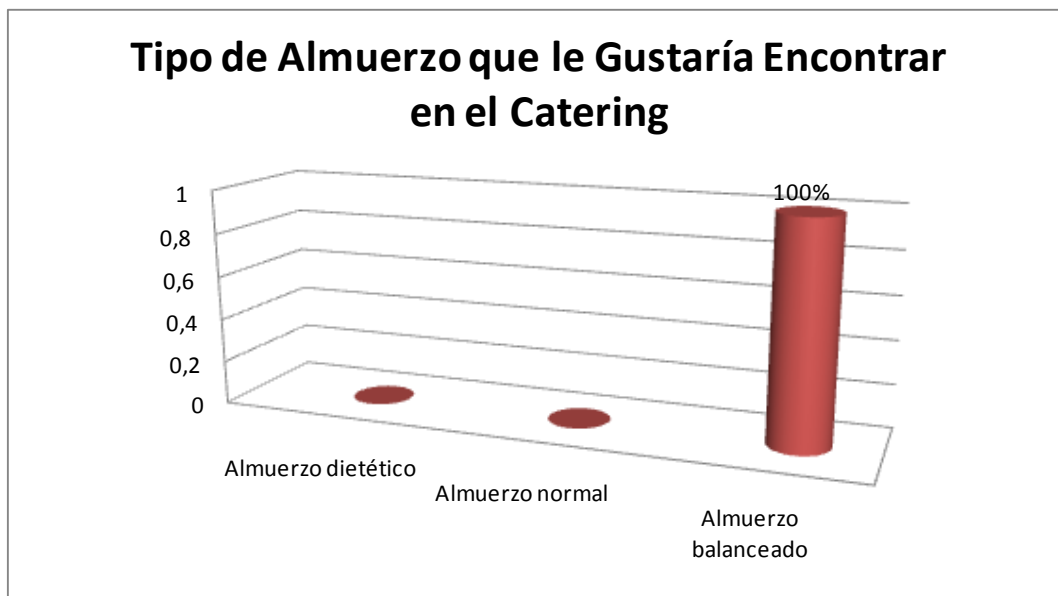
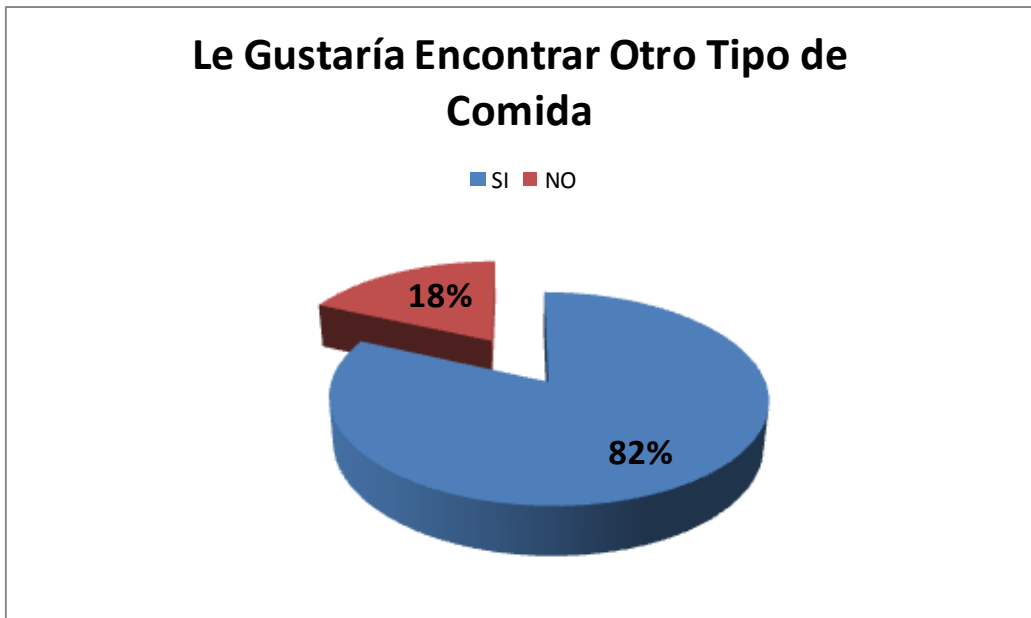
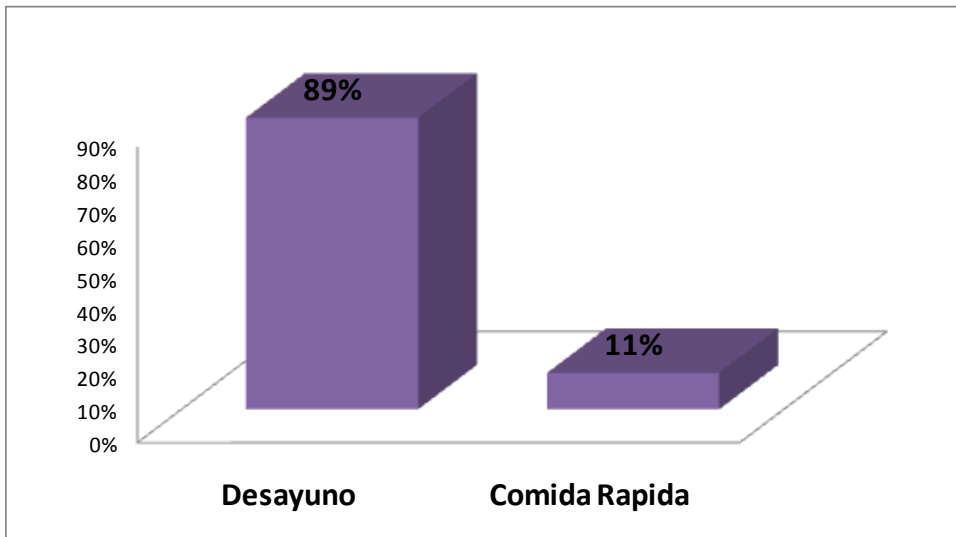


Figura 7. Tipo de Almuerzo que le gustaría encontrar en el Catering.

Fuente Los Autores



**Figura 8. Gusto por otro tipo de comidas en el Catering.
Fuente Los Autores**



**Figura 9. Tipo de comidas adicionales que desearía encontrar en el Catering.
Fuente Los Autores**

El 100% de la muestra encuestada estaría dispuesto a trasladarse hasta el sitio donde se ofrecería el servicio de catering. Ver figura 10.

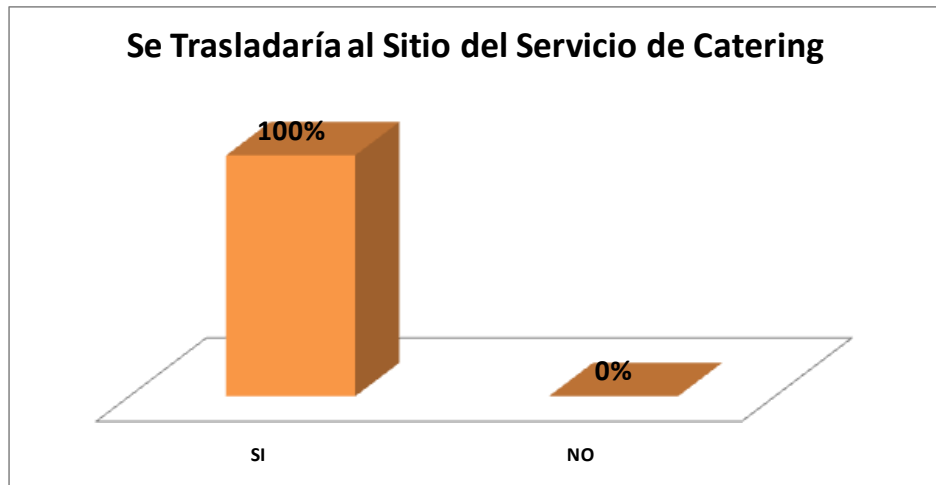


Figura 10. Traslado en el Catering.

Fuente Los Autores

Disposición y Forma de Pago



Figura 11. Disposición de Pago.

Fuente Los Autores

No hay una tendencia clara y definida con respecto a la disposición de pago por un almuerzo en el servicio de catering, un 36% dice estar dispuesto a pagar \$8000 por un almuerzo balanceado, 33% estaría dispuesto a pagar \$7500 y el restante 31% \$7000.

En cuanto a la forma de pago un 0% desearía pagar diariamente, esto le apunte a tener facilidades de pago para las empresas y los empleados.

El 54.5% prefiere un descuento por nómina, lo que implicaría realizar convenios empresariales, el 27.3% prefiere la compra de Tickets y el restante 18.2% un pago mensual a la empresa de catering. Ver figura 12.

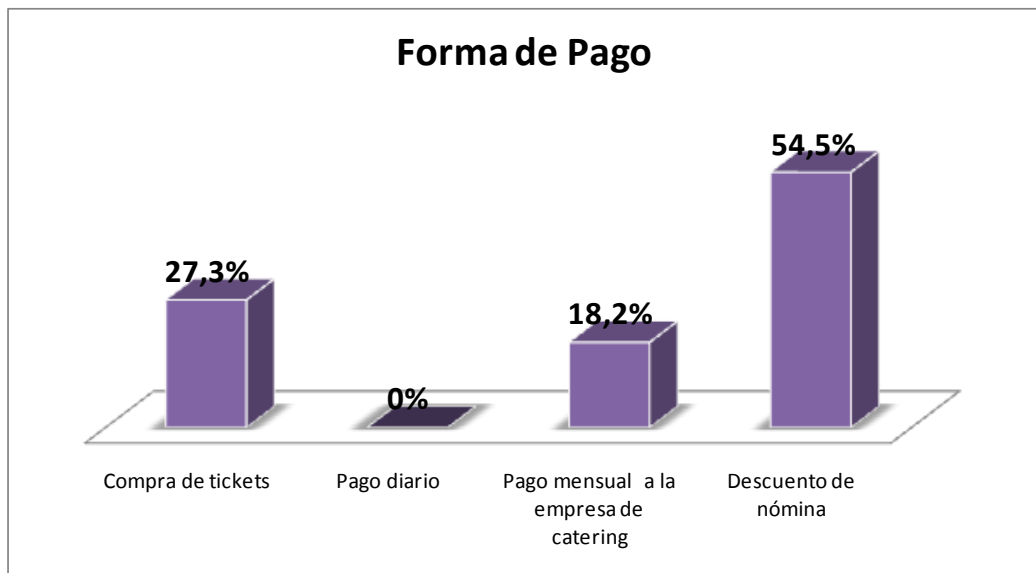


Figura 12. Formas de Pago.

Fuente Los Autores

En Eventos empresariales

El 100% de la muestra encuestada tiene una disposición de acceder a los servicios de catering para eventos empresariales, esto se puede observar en la figura 13.

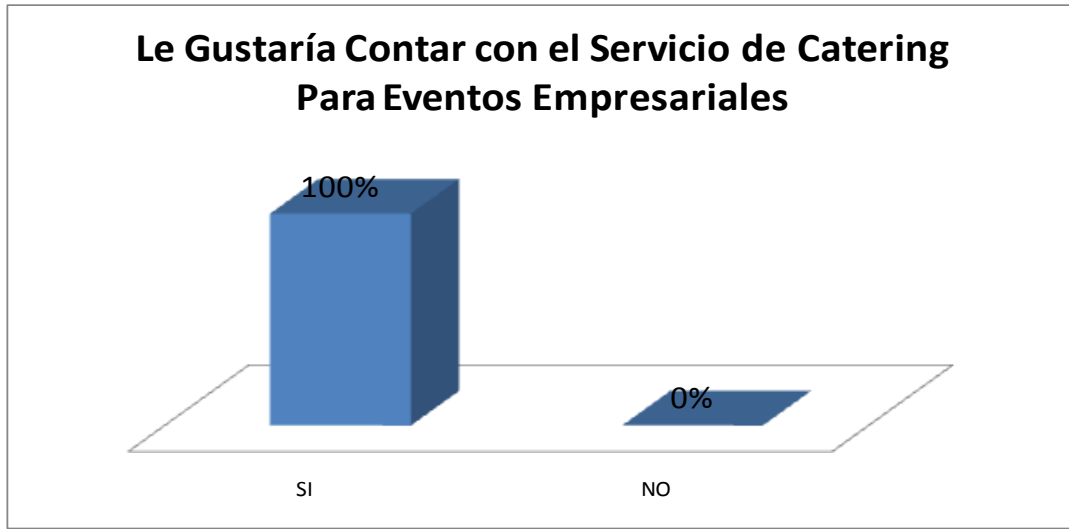


Figura 13. Catering en Eventos Empresariales.

Fuente Los Autores

Tamaño del Mercado

Con los datos anteriores se puede estimar el tamaño del mercado potencial y los objetivos programados para alcanzar por parte de Catering del Oriente S.A.S.

Los datos que se obtienen de la muestra encuestada reportan un promedio de empleados en las empresas contratistas de 70, lo cual permite estimar un tamaño potencial de 4970 personas laborando en empresas contratistas.

Se espera alcanzar en el año 5 de operación el 20% de esa población¹³. En la siguiente tabla se muestran las proyecciones anuales.

¹³ Se espera el 20%, dado los recursos con que se cuenta así como las expectativas de los inversionistas.

Tabla 1. Proyecciones anuales.

Año	Población Potencial diariamente	Población a Atender diariamente	%
1	4970 ¹⁴	350	(350/4970)=7%
2	4970	550	(550/4970)=11.1%
3	4970	700	(700/4970)=15.1%
4	4970	900	(900/4970)=18.1%
5	4970	1000	(1000/4970)=20.1%

Fuente. Los Autores

¹⁴ Son 71 empresas contratistas con 70 trabajadores en promedio, luego $70 \times 71 = 4970$ trabajadores

5.2. COMPETENCIA

A continuación se realiza una comparación de los competidores con los cuales tendría que enfrentarse la empresa.

Tabla 2. Posibles competidores de la empresa

Competidor	Fortalezas	Debilidades
Restaurante la Caseta	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocido en la zona • Facilidad para hacer convenios con las empresas. • Varios años de operación. • Sus propietarios son de la región • Fuerte capacidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen implementados procesos que den cumplimiento a la totalidad de normativa legal. • No cuenta con alimentación balanceada en su totalidad.
Restaurante los Quioscos	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocido en la zona • Facilidad para hacer convenios con las empresas. • Varios años de operación. • Sus propietarios son de la región 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen implementados procesos que den cumplimiento a la totalidad de normativa legal. • No cuenta con alimentación balanceada en su totalidad. • Alta rotación del personal • Poca capacidad de inversión financiera
Restaurante las Hamacas	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocido en la zona • Facilidad para hacer convenios con las empresas. • Varios años de operación. • Sus propietarios son de la región 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen implementados procesos que den cumplimiento a la totalidad de normativa legal. • No cuenta con alimentación balanceada en su totalidad.
Restaurante los Parroquianos	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocido en la zona • Facilidad para hacer convenios con las empresas. • Varios años de operación. • Sus propietarios son de la región 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen implementados procesos que den cumplimiento a la totalidad de normativa legal. • No cuenta con alimentación balanceada en su totalidad.
La Fontana	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocido en la zona 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen implementados

	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para hacer convenios con las empresas. • Varios años de operación. • Sus propietarios son de la región 	<p>procesos que den cumplimiento a la totalidad de normativa legal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con alimentación balanceada en su totalidad.
Catering de Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Son una empresa de operación nacional. • Tiene programas de incentivo y desarrollo del personal. • Cuenta con certificaciones en BPM, HACCP , ISO 9001 y OHSAS 18001 • Opera en diferentes sectores 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene un posicionamiento en la región.

Fuente. Los autores

5.3. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La distribución del servicio se efectúa de manera directa, sin intermediarios entre la empresa contratista y Catering del Oriente S.A.S. porque aunque los beneficiarios son los empleados la modalidad de trabajo será mediante convenios con las empresas. Esto facilita las formas de pago para los empleados, pero también permite establecer el número de almuerzos o comidas que deben ser preparados. Si bien es cierto, que una persona puede llegar hasta la empresa y solicitar el servicio no es del interés de Catering del Oriente S.A.S. operar de dicha manera.

5.4. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

5.4.1. Estrategia de Precio

Los precios que existen en el mercado pueden variar desde \$5.500 a \$7.000 por almuerzos corrientes vendidos en el sitio del restaurante, en el caso de domicilio

tiene un incremento por el recipiente en que es embalada la comida y por el costo del domicilio, lo cual puede incrementar hasta \$1.000 más el valor del almuerzo. Para la determinación del precio se tendrá en cuenta la estructura de costos y un margen de utilidad deseado, además del precio que el mercado está dispuesto a pagar como se evidenció en el estudio de mercados realizado. Aunque en la figura 11 no había una clara tendencia por alguno de los 3 precios sugeridos (\$7.000, \$7.500 y \$8.000); se opta por tomar un precio inferior al de menor valor con miras de establecer una estrategia de penetración al mercado.

Por lo cual se determina un precio de \$6.500 el almuerzo, este valor puede incrementar dependiendo la modalidad de pago acordada con el cliente.

5.4.2. Estrategias de Promoción

Las promociones estarán definidas en las negociaciones con los clientes.

Compras de Tickets mensuales.....	\$6.500 por almuerzo
Compras de Tickets trimestrales.....	\$6.300 por almuerzo
Pago por nómina mensual.....	\$6.700 por almuerzo
Pago directo mensual.....	\$6.700 por almuerzo
Compra de Tickets lanzamiento.....	\$6.300 por almuerzo

5.4.3. Estrategias de Publicidad

- **Pauta directorio Telefónico:** Pautar en el directorio telefónico de Yondó y en el de Antioquia.
- **Evento de Lanzamiento:** Realizar un coctel de lanzamiento donde se invitarán a los gerentes y personal de cargos directivos de las empresas

contratistas de Ecopetrol S.A. del campo Casabe. Esto debido a que es el mercado potencial al que se pretende llegar.

- **Portafolio y Tarjetas de Presentación:** estas buscarán dar información de la empresa y datos de contactos.
- **Página Web:** El diseño de una página web con fines comerciales, lo cual implica la compra de un dominio y del hosting.

Tabla 3. Presupuesto plan de medios.

Fuente los Autores

Publicidad	Unidad	Valor Unidad	Cantidad	Valor Anual
Pauta directorio telefónico	Media	\$650.000	1	\$650.000
	Página			
Evento de Lanzamiento	Global	\$5.000.000	1	\$5.000.000
Portafolio	Brochure	\$3.800	1000	\$3.800.000
Tarjetas de Presentación	Tarjeta	\$100	2000	\$200.000
Página Web	Global	\$5.000.000	1	\$5.000.000
Total				\$14.650.000

5.4.4. Estrategia del Servicio

El servicio consiste en el suministro de almuerzos balanceados tipo buffet, con una minuta de platos definida mensualmente, pero que se les comunica a los diferentes clientes de manera semanal, para que ellos tengan información de los platos ofrecidos por Catering S.A.S.

Se ofrece la flexibilidad de tener diferentes opciones de pago, las cuales son:

- Compra de tickets.

- Descuento por nómina.
- Pago directo mensual
- Pago directo en el momento de consumo.

Opción de servicio a domicilio en el momento que la empresa cliente así lo requiera.

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A OFRECER

El servicio consiste en el suministro de alimentación a las empresas contratistas de Ecopetrol S.A. en el campo Casabe, ubicado en el municipio de Yondó – Antioquia.

La alimentación será variada y balanceada, cumpliendo los estándares de calidad y nutrición sugeridos por organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud – OMS, adicionalmente para su elaboración se cumple con los requisitos determinados en el decreto 3075 de 1997, para garantizar la inocuidad de los alimentos.

Las empresas contratistas pueden contar con el servicio en el sitio de trabajo o las áreas acondicionadas para ello en donde laboran, se ofrece un servicio de transporte de los alimentos.

A continuación se muestra un esquema de proporciones general que podría tener un almuerzo ofrecido a los clientes

Tabla 4. Patrón de Almuerzos ofrecidos.

Fuente Autores¹⁵

Grupo de Alimentos	Porción servida	Calorías/100 gramos
Carne de Res*	200 gr	241
Carne de Pollo*	200 gr	170
Carne de Cerdo*	200 gr	276
Sopa	300 ml	Varía según ingredientes
Cereal (Arroz)	100 gr	343
Verduras (Habichuela, Zanahoria)**	120 gr	42
Leguminosas (Frijol o Lenteja)**	120 gr	340
Tubérculo (papa, plátano, yuca)	100 gr	76
Ensalada	120 gr	Varía según ingredientes
Jugo	200 ml	Varía según ingredientes
Postre	50 gr	255

*solo se ofrece una de las opciones, no las tres al tiempo

**Estas opciones no van en el mismo menú, es decir, solo se ofrece verduras o leguminosas

6.2. ESPECIFICACIONES DE EMPAQUE

Los almuerzos serán envasados en empaques de gomaespuma (ICOPOR). Las sopas serán envasadas en contenedores individuales herméticos de 16 onzas y los productos “secos” (proteína, tubérculo, verdura ó leguminosa y cereal) serán empacados en una bandeja del mismo material con 3 compartimientos de cierre hermético; la ensalada y el postre se distribuirán en bolsas de material plástico metalizado aptas para el empaque de alimentos para consumo humano. Estos empaques son de línea térmica, que conservan por más tiempo el calor y el frío, productos que son 100% higiénicos, con una textura compacta que no permite

¹⁵ La información de las calorías por gramos se obtuvieron de la siguiente página web http://www.portalfitness.com/nutricion/tabla_calorias_b.htm

filtraciones ni acumulación de bacterias, igualmente, recibirán los respectivos cubiertos desechables (cuchara, tenedor, cuchillo y servilleta).

Según información del INVIMA, radicado 7009767, del 12 de marzo del 2007, no existe norma que impida el uso de los empaques seleccionados para los alimentos.

Para el jugo, la empresa suministrará uno o varios contenedores térmicos por cada contratista, según la cantidad de porciones servidas, con la cantidad de mililitros requerida, el cual será devuelto al restaurante por el vehículo repartidor en horas de la tarde. De igual forma, serán proporcionados los correspondientes vasos desechables con la capacidad señalada por la tabla Patrón de almuerzos o minuta patrón.

6.3. CAPACIDAD

La capacidad del proyecto está definida por la capacidad diseñada, instalada y utilizada. A su vez éstas dependen básicamente de la mano de obra, los servicios mínimos y el tiempo requerido.

6.3.1. Capacidad diseñada. Corresponde al máximo nivel posible de almuerzos en un período de tiempo. Se diseña desde el primero y hasta el quinto año. Se tiene programado como límite máximo de capacidad la demanda del quinto año teniendo en cuenta un factor de utilización del 90%, lo cual quiere decir que si se desea atender 1000 almuerzos diarios, la capacidad diseñada es de 1111 almuerzos diarios.

6.3.2. Capacidad instalada. Se refiere esencialmente al cálculo y definición del nivel de atención previendo la demanda diaria del servicio. Ver tabla de capacidades.

6.3.3. Capacidad utilizada. Es la fracción de capacidad instalada que se estará empleando en dimensiones especiales, número de trabajadores, número de elementos, tiempo de proceso y cantidad de almuerzos terminados. La Jornada laboral es de lunes a domingo 2 a.m. a 2 p.m., con diferentes horarios de ingreso para los diferentes operarios que trabajan cada uno en una jornada de 8 horas. El recurso humano laborará de lunes a domingo y tendrán derecho a un descanso compensatorio remunerado (Artículo 180 del C.S.T); para cubrir el día, se contará con un auxiliar que hará las funciones de quien se encuentre descansando cada día. En el evento de que los empleados excedan su turno en razón de esta rotación, se liquidarán las respectivas horas extra.

De acuerdo a los objetivos de mercados esperados se tiene la siguiente tabla de capacidades

Tabla 5. Capacidades de atención diaria

Año	Población a Atender diariamente	Capacidad diseñada (CD)	Capacidad instalada (CI)	Capacidad utilizada	% respecto CD	% respecto CI
1	350	1111	1000	350	31.5%	35%
2	550	1111	1000	550	49.5%	55%
3	700	1111	1000	700	67.5%	70%
4	900	1111	1000	900	81%	90%
5	1000	111	1000	1000	90%	100%

Fuente los autores.

6.4. LOCALIZACIÓN

6.4.1. Macro Localización

El restaurante industrial de servicio de catering, se ubicará en el campo Casabe, municipio Yondó del departamento de Antioquia.

6.4.2. Micro Localización

Para determinar la ubicación del restaurante industrial se emplea el método de evaluación por puntos, para ello se tienen en cuenta los siguientes factores con sus correspondientes ponderaciones. En la siguiente tabla se ilustra dicha información.

Tabla 6. Factores de Comparación.

Factores de Comparación	Ponderación
Cercanía a Clientes	0.20
Área	0.15
Posibilidad de Adecuación	0.20
Acceso a Servicios Públicos	0.15
Cercanía con Proveedores	0.10
Canon de Arrendamiento	0.20
Total	1.00

Fuente los Autores

6.4.2.1. Factores de Comparación

- Cercanía a clientes

Tabla 7. Calificación factor de Cercanía a Clientes.

Cercanía a Clientes	Puntuación	Observación
Más del 80% de los clientes se ubican a 2 Km de distancia	8 a 10	Aproximadamente 64 o más empresas
Entre el 60 y el 80% de los clientes se ubican a 2 Km de distancia	6 a 7.9	Entre 48 y 64 empresas
Entre el 40 y 60% de los clientes se ubican a 2 Km de distancia	4 a 5.9	Entre 32 y 48 empresas
Menos del 40% de los clientes se ubican a 2 Km de distancia	0 a 3.9	Menos de 32 empresas

Fuente los Autores

- Área

Tabla 8. Calificación factor de Área.

Área	Puntuación	Observación
Mayor de 250 M ²	8 a 10	250 M ² es la puntuación mínima del rango cada 50 M ² aumenta 1 punto
Entre 150 y 250 M ²	6 a 7.9	150 M ² es la puntuación mínima del rango cada 50 M ² aumenta 1 punto
Menor de 150 M ²	0 a 5.9	150 M ² es la puntuación máxima del rango

Fuente los Autores

- **Posibilidad de Adecuación**

Tabla 9. Calificación factor de Posibilidad de Adecuación

Posibilidad de Adecuación	Puntuación	Observación
Hay posibilidad de hacer adecuaciones y el gasto es menor de \$15 millones	8 a 10	Entre más alto el monto de los gastos menor la puntuación.
Hay posibilidad de hacer adecuaciones y el gasto es entre \$15 y \$25 millones	6 a 7.9	Entre más alto el monto de los gastos menor la puntuación. Cada 5 millones baja un punto
Hay posibilidad de hacer adecuaciones y el gasto es superior a los \$25 millones o No hay posibilidad de hacer adecuaciones	0 a 5.9	La puntuación de 0, es por si no hay posibilidad de hacer adecuaciones, o la adecuación oscila entre los \$50 a \$60 millones

Fuente los Autores

- **Acceso a los servicios públicos**

Tabla 10. Calificación factor de Acceso a los servicios públicos

Acceso a Servicios Públicos	Puntuación	Observación
Se tiene acceso a todos los servicios públicos.	10	Agua, Alcantarillado , Gas, Electricidad y Teléfono
Se tiene acceso a tres de los servicios públicos	6 a 8	La puntuación de 6 es cuando no se tenga acceso a los servicios de agua o gas.
Se tiene acceso a 2 de los servicios	4 a 6	La puntuación de 6 es cuando no se tenga acceso a los servicios de agua y gas.
Se tiene acceso a 1 o ningún servicio	0 a 3	La puntuación de 0 es si no se tiene acceso a ningún servicio

Fuente los Autores

- **Cercanía con los Proveedores**

Tabla 11. Calificación factor de Cercanía con los Proveedores

Cercanía a Clientes	Puntuación
Más del 80% de los proveedores se ubican a 2 Km de distancia	8 a 10
Más del 80% de los proveedores se ubican a 4 Km de distancia	6 a 7.9
Más del 80% de los proveedores se ubican a 6 Km de distancia	4 a 5.9
Más del 80% de los proveedores se ubican a 8 Km de distancia	0 a 3.9

Fuente los Autores

- **Canon de Arrendamiento**

Tabla 12. Calificación factor de Canon de Arrendamiento

Canon de arrendamiento	Puntuación	Observación
Entre \$800 mil y \$1.2 millón	8 a 10	Entre menor el canon mayor puntuación
Entre \$1.2 millón y \$ 1.6 millón.	6 a 8	
Entre \$1.6 millón y \$ 2 millones	4 a 6	
Mayor de \$2 millones	0 a 4	

Fuente los Autores

6.4.3. Alternativas de Evaluación

- **Sitio A. Zona Industrial de ECOPETROL S.A.**

Canon: \$1.300.000

Servicios públicos: agua, luz, gas, alcantarillado y teléfono.

Distribución: Dos pisos, 3 comedores, 3 baños, garaje, patio.

Vías de acceso: buenas, fácil parqueo.

Área: 300 metros cuadrados.

Cercanía a Clientes: La mayoría de los contratistas de Ecopetrol se ubica en la zona industrial o próximos a ésta.

Cercanía a proveedores: La ubicación de los proveedores en Yondó es cercana a la zona industrial.

Posibilidades de adecuación: la adecuación requiere de aproximadamente \$14 millones

- **Sitio B. Casa: Afuera de la Zona Industrial.**

Canon: \$1'000.000

Servicios públicos: agua, luz, gas, alcantarillado, teléfono.

Distribución: Un piso, 3 alcobas, 1 estudio, 2 salas comedor, 2 comedores, 4baños, buena distribución.

Vías de acceso: buenas, fácil parqueo.

Área: 140 metros cuadrados.

Cercanía a Clientes: La mayoría de los contratistas de Ecopetrol se ubica en la zona industrial o próximos a ésta.

Cercanía a proveedores: La ubicación de los proveedores en Yondó es cercana a la zona industrial.

Posibilidades de adecuación: la adecuación requiere de aproximadamente \$16 millones

6.4.3.1. Evaluación de la Alternativas

Tabla 13. Evaluación de las alternativas

Factores de Comparación	Ponderación	Sitio A		Sitio B	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía a Clientes	0.20	8.5	1.7	7	1.4
Área	0.15	9	1.35	5.5	0.825
Posibilidad de Adecuación	0.20	8.5	1.7	7.9	1.58
Acceso a Servicios Públicos	0.15	10	1.5	10	1.5
Cercanía con Proveedores	0.10	8	0.8	8	0.8
Canon de Arrendamiento	0.20	7.5	1.5	9	1.8
Total	1.00		8.55		7.905

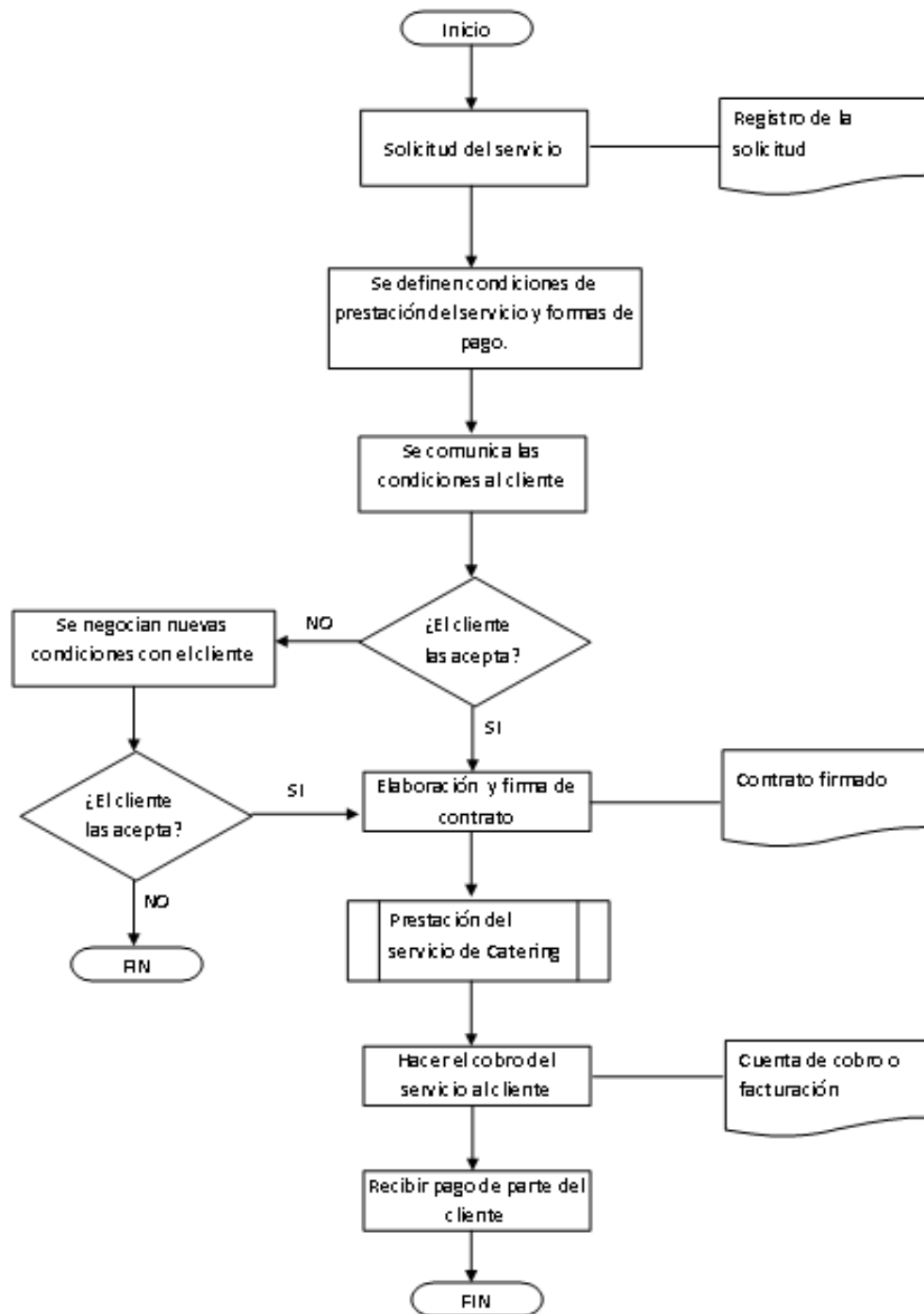
Fuente. Los Autores

La alternativa que más favorece al desarrollo del proyecto es la del sitio A, que es el que se encuentra ubicado dentro de la zona industrial de Ecopetrol S.A.

6.5. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROCESO

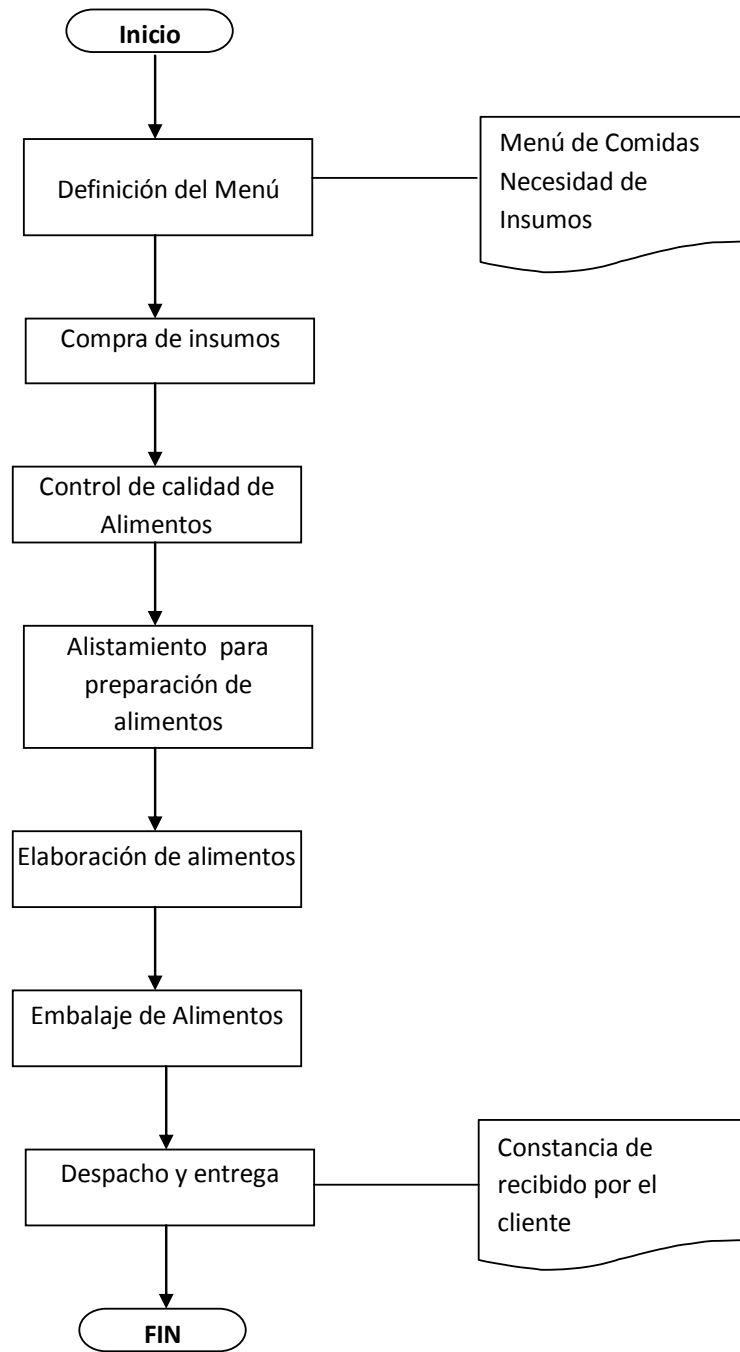
La prestación del servicio de alimentación para las empresas contratistas de Ecopetrol S.A. se realiza básicamente en los siguientes pasos:

**Figura 14. Flujograma Proceso de Catering del Oriente S.A.S
Prestación del Servicio de Catering**



. Fuente Los Autores

Figura 15. Flujograma Prestación del Servicio.



Fuente Los Autores

6.5.1. Control de Calidad

Para la actividad que ha de desarrollar un SERVICIO DE CATERING, el estado de salud, y la higiene del personal son factores primordiales para conseguir el manejo adecuado de los productos alimenticios y así evitar contaminaciones, tener un sistema de control alimentario y realizar el seguimiento de unas correctas practicas de higiene es un requisito imprescindible para velar por la salud de los clientes.

Para que se considere que una empresa cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, se deben tener en cuenta diversos requisitos de higiene referentes a los locales, el transporte, el equipo, los residuos, el suministro de agua, la higiene personal y las características propias del producto alimenticio de que se trate.

Con el fin de suministrar un producto alimenticio de calidad apto para el consumo humano, el SERVICIO DE CATERING., plantea un manual de buenas prácticas de manufactura siguiendo los lineamientos del decreto 3075 de dic. 23 de 1997 y del Codex Alimentario (FAO/OMS).

6.5.2. Recursos

6.5.2.1. Recurso humano. La empresa contará con una planta de personal el cual será contratada bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con las disposiciones que para tal efecto se consagran en la ley 50 de 1990 y ley 100 de 1991 (ver numeral 4.3.3).

El reclutamiento de la mano de obra se hará mediante la publicación de anuncios en medios masivos de circulación local (ver numeral 4.2.4). Todo el personal que labore en la empresa gozará de los mismos derechos y deberes, por lo tanto, tendrán derecho a su dotación de ropa estipulada por la ley.

Para la operación de la empresa se contará con la siguiente planta de personal.

6.5.2.2. Mano de obra directa:

- a) Chef (1).
- b) Cocinero I (1).
- c) Cocineros II (1).
- d) Ayudante de cocina (1).
- e) Empacador (1).
- f) Lavalozza (1).
- g) Bodeguero (1).

6.5.2.3. Mano de obra indirecta:

- a) Gerente, profesional en gestión empresarial, administrador de empresas, economista o carreras a fines.
- b) Secretaria auxiliar contable
- c) Contador público.
- d) Nutricionista.

La vinculación de los profesionales en contaduría pública y nutrición se realizará por medio de contratos de prestación de servicios, puesto que su labor dentro de la empresa no se requiere de manera permanente.

6.5.2.4. Recurso físico. Los recursos físicos están compuestos por los muebles, enseres, equipos de oficina, maquinarias, equipos, utensilios y demás objetos adquiridos por la empresa para el cumplimiento de su objeto social.

6.6. ÁREA DE PRODUCCIÓN

Tabla 14. Recursos Físicos Área de Producción.

Descripción General	Cantidad
Marmitas a gas de 60 gl	1
Picadora Industrial	1
Freidora Industrial	1
Molino Mecánico Industrial	1
Estufas de 6 Puestos Industriales	2
Hornos Asadores de 4 Puestos	2
Fogones Enanos de 2 Quemadores	2
Planchas Asadores Grandes	2
Licuada Industrial 30 L	1
Báscula	1
Granera	1
Piletas dobles	3
Refrigerador de 4 puertas	1
Congelador vertical	1
Extintores	3
Campana extractora 4,60m x 2,70m x 0,70m	1
Extractor de aire	1
Nevera apartamentera de 4' cúbicos	1
Carros transportadores de uso general	1
Carretilla de carga	2
Mesas de trabajo 2m x 1m	3

Fuente Autores

Continuación Tabla 14 Recursos Físicos Área de Producción.

Fuente Autores

Descripción General	Cantidad
Mesón de recibo de loza limpia	1
Mesón de 3m en acero inoxidable	1
Anaqueles de almacenaje	6
Secador de manos eléctrico	1
Aire acondicionado mini split dos consolas	1
Olla indio 167 L	4
Olla indio 50 L	6
Calderos grandes	4
Bandejas plásticas	15
Espumaderas fundidas industriales	4
Cucharones fundidos industriales	2
Cucharones grandes en madera	2
Pinzas o braseras grandes	5
Cuchillos 10'	6
Cuchillos 6'	6
Palas de madera	4
Tablas de acrílico para picar	5
Calderos extra grandes escurrideros	2
Valdes plásticos 120 L	9
Valdes para aseo	2
Poncheras plásticas	4
Tazón extra grande	1
Tazón extra grande	2
Azafates en acero inoxidable	6
Canastas plásticas para transporte de alimentos	70
Bandejas para horno	15
Envases térmicos medianos 8 L	15

6.7. ÁREA ADMINISTRATIVA

Tabla 15. Recursos Físicos Área Administrativa.

Descripción General	Cantidad
Envases térmicos grandes 22 lt	40
Escritorios	2
Mesa computador madera	1
Sillas giratorias	2
Sillas de espera	2
Papelera	1
Grapadora	1
Perforadora	1
Saca ganchos	1
Archivador 4 gavetas	1
Estación de cómputo completa	1
Licencia de Software Office 2003	1
Telefax	1
Aire acondicionado tipo ventana 2 caballos	1
Calculadora de escritorio	1

Fuente los Autores

6.8. INSUMOS

Los insumos dependen del menú y de la oferta demanda que se encuentre en el mercado.

7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

7.1. TIPO DE SOCIEDAD

La figura jurídica que se opta para la constitución de la nueva empresa, es la de una sociedad por acciones simplificadas, S.A.S. por los siguientes beneficios¹⁶:

- Se puede constituir desde un solo socio.
- Los socios pueden ser personas naturales o jurídicas
- No está obligado a tener la figura de revisoría fiscal.
- Permite la vinculación de nuevos socios en el futuro.
- La responsabilidad de los socios es limitada hasta el monto de sus aportes.
- El pago de los aportes puede diferirse hasta 2 años.
- Pueden definirse reglas de montos mínimos y máximos de capital.
- Puede crear y emitir diversas clases de acciones.

7.1. 1. Cómo Constituir una S.A.S.

Los pasos que deben tenerse presentes para constituir una sociedad por acciones simplificada se describen a continuación¹⁷:

1. Redactar un documento privado que contenga información como:
 - ❖ Nombre de los socios.
 - ❖ Documento de identificación de los socios.
 - ❖ Domicilio de los socios.

¹⁶ Guía Básica Sociedad Por Acciones Simplificada S.A.S., Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Presidencia de la República de Colombia, 2009, página 13-14.

¹⁷ Guía Básica Sociedad Por Acciones Simplificada S.A.S., Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Presidencia de la República de Colombia, 2009, página 12

- ❖ Razón social, seguida de la sigla S.A.S. o de las palabras “sociedad por acciones simplificada”.
 - ❖ Domicilio principal de la sociedad y de las sucursales (siempre y cuando estas se establezcan en el mismo documento de constitución).
 - ❖ Capital autorizado, suscrito y pagado.
 - ❖ La clase y el valor de las acciones, así como la forma de pago de las mismas.
 - ❖ Designar el representante legal.
2. Autenticar las firmas del documento de constitución.
 3. Inscribir el documento de constitución en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.
 4. Diligenciar los formularios de:
 - ❖ Registro Único Empresarial – RUE.
 - ❖ Registro Único Tributario – RUT.
 5. Efectuar los siguientes pagos:
 - ❖ Pago del registro mercantil.
 - ❖ Pago del impuesto de registro
 - ❖ Pago de derechos de inscripción.

7.1.2. Organizacional

7.1.2.1. Misión

Brindar el servicio de “catering” a nuestros clientes con los más altos estándares de calidad, soportados por un personal competente e la innovación del servicio.

7.1.2.2. Visión

Ser reconocidos en el 2015 como una empresa innovadora y competitiva en el mercado local y regional.

7.1.2.3. Objetivos

- Mantener un equipo humano competente.
- Innovar en la prestación del servicio de catering.
- Ampliar en 3 años la línea de servicios de la empresa con el servicio de aseo y complementarios.
- Ser líderes en el mercado local en el año 2013.
- Ampliar el número de clientes con ubicación geográfica del oriente colombiano.
- Obtener en el 2013 la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura.
- Obtener en el 2014 la certificación en HACCP.

7.1.2.4. Políticas Organizacionales

Catering del Oriente S.A.S. se basa en las siguientes políticas:

- Ser una empresa a la vanguardia en tecnología e innovación.
- Destinar por lo menos un 30% del flujo de caja libre para la inversión en tecnología, en el caso de ser necesario.
- Implementar sistemas de gestión que favorezcan la calidad en la prestación del servicio.
- Vincular personal que demuestre ser apto y competente para los diferentes cargos dentro de la organización.
- Buscar aliados estratégicos comerciales y proveedores que permitan mejorar los costos de la organización en términos de disminución de costos por compras al por mayor.

7.1.2.5. Valores

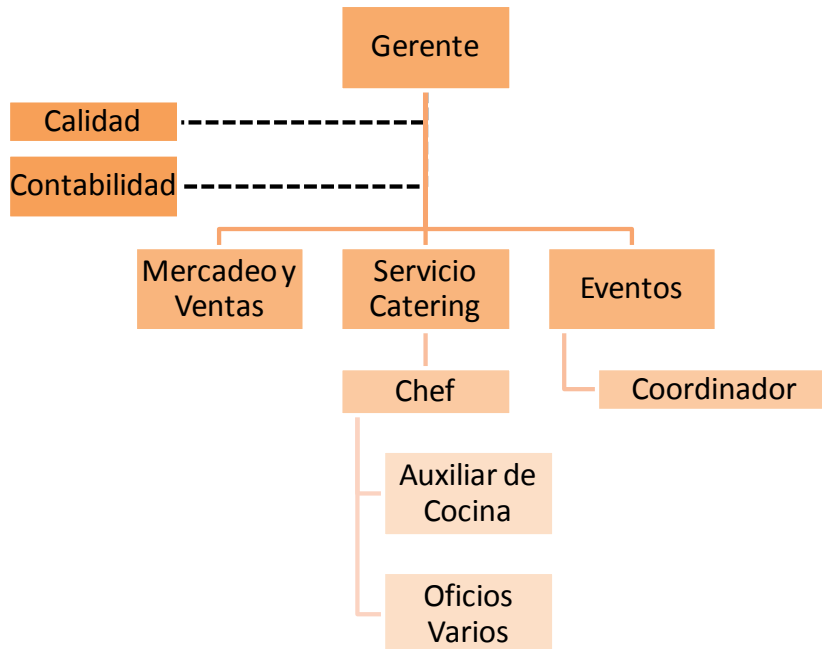
Catering del Oriente S.A.S. fundamenta la prestación del servicio en los siguientes valores:

- Inocuidad.
- Cumplimiento.
- Puntualidad
- Innovación.
- Calidad

7.2. ORGANIGRAMA

En la figura 16 se muestra el organigrama de Catering del Oriente S.A.S.

Figura 16. Organigrama de Catering del Oriente S.A.S.



Fuente Los autores

Esta estructura está diseñada para responder no sólo a las necesidades de los clientes, sino también a la realidad de la empresa, debido a que al principio no se puede cargar con altos costos fijos.

7.2.1. Áreas o Departamentos

7.2.1.1. Mercadeo y Ventas

Es la encargada de realizar las diferentes estrategias de llegada a los clientes, así como el acercamiento a los mismos, debe monitorear constantemente las posibles licitaciones donde Catering del Oriente S.A.S pueda participar para ampliar el número de clientes y los ingresos de la organización. Esto se define mediante el diseño y la implementación de un plan de mercadeo que se hace anualmente.

7.2.1.2. Servicio Catering

Esta área se encarga de tener la disponibilidad de los insumos para la preparación de los alimentos, así como la preparación de los mismos. El chef es el encargado de esta área, por su experiencia debe diseñar los diferentes platos para que cumplan no sólo con las cantidades ofrecidas, sino además ofrecer opciones nutricionalmente excelentes.

7.2.1.3. Eventos

Se refiere al desarrollo puntual de eventos de tipo empresarial donde se requiera el suministro de alimentos y la organización como tal del evento, en la medida que se requiera esta área puede contratar personal que sirva como apoyo en las funciones de mesero, este personal se vincula a la organización solo por el cumplimiento de la tarea en un evento específico.

7.2.1.4. Gerencia

Es quien da las directrices organizacionales y estratégicas de la empresa, en los primeros meses de creada la empresa será también el responsable del

departamento de mercadeo y ventas, con la finalidad de ampliar la base de clientes.

Las áreas de calidad y contabilidad serán en un inicio personal de asesoría de Catering del Oriente S.A.S. con el objeto de disminuir los costos fijos de la empresa, dependiendo de la dinámica misma del negocio estas personas pasarán a ser parte de la nómina de la empresa.

7.2.1.5. Recurso Humano

Para garantizar que el personal que se contrate es competente se trabajará de manera conjunta con el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA- mediante el sistema nacional de recurso humano para realizar la búsqueda de personal formado y con experiencia en cocina, mesa y bar.

El proceso de selección de los candidatos preseleccionados con el SENA se llevará a cabo mediante pruebas psicotécnicas y pruebas de aptitudes técnicas, las últimas buscan comprobar si la persona tiene los conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñar el cargo.

La vinculación del personal se hará mediante contratos de trabajo a término definido con un periodo de prueba de 3 meses. Esto implica la vinculación del personal al sistema integral de seguridad social, es decir, afiliarse a:

- Administradora de Pensiones
- Entidad Promotora de Servicios de Salud
- Administradora de Riesgos Profesionales

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje que debe pagarse por el empleador y el trabajador.

Tabla.16. Porcentajes de Seguridad Social.

COMPONENTES	PORCENTAJE
Salud	TOTAL 12.5%
	8.5% asume el empleador 4% asume el trabajador
Pensión	TOTAL 15.5%
	11.625% asume el empleador 3.875% asume el trabajador
Riesgos profesionales	Según niveles de riesgo y los asume el empleador. 2.436 % aprox.
TOTAL EMPLEADOR	20.125% + 2.436 = 22.561%.
TOTAL EMPLEADO	7.875%

Fuente Ministerio de Protección Social.

Aportes Parafiscales

La empresa debe hacer pago de aportes parafiscales según se indica en la tabla descrita a continuación:

Tabla 17. Aportes Parafiscales.

Institución	Porcentaje
Caja de Compensación	4%
ICBF¹⁸	3%
SENA¹⁹	2%

Fuente Ministerio de Protección social

¹⁸ Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

¹⁹ Servicio Nacional de Aprendizaje

Prestaciones Sociales

Las prestaciones deben tenerse en cuenta para realizar el cálculo del costo de la mano de obra, los porcentajes que se deben tener en cuenta son los siguientes:

Tabla 18. Porcentaje Prestaciones Sociales

Prestaciones Sociales	Porcentaje
Cesantías	8.33%
Intereses sobre las cesantías	1% Mensual
Vacaciones	4.17%
Primas	8.33%
Total Prestaciones	21.83%

Fuente Ministerio de Protección Social

Factor Prestacional

Tabla.19. Factor Prestacional.

<u>ITEM</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Cesantías	8,33%
Intereses de cesantías	1,00%
Vacaciones	4,17%
Prima	8,33%
Parafiscales	9,00%
Salud y pensión	20,13%
Riesgos profesionales	2,44%
Dotación	7,00%
FACTOR PRESTACIONAL	60,39%

Fuente Ministerio de Protección Social.

Esta tabla descrita anteriormente muestra el factor por el cual se debe multiplicar el salario acordado con los operarios con el fin de obtener el costo real en el que incurre la organización en cuanto a la mano de obra, este factor debe tenerse en cuenta al momento de realizar las proyecciones financieras.

8. ESTUDIO FINANCIERO

Para realizar este estudio se debe tener en cuenta las siguientes inversiones

Tabla 20. Inversión Maquinaria y Equipos

<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>CANT.</u>	<u>V. UNITARIO</u>	<u>V. TOTAL</u>	<u>TOTAL ACUMULADO</u>
Marmitas a gas de 60 gl	1	\$ 7.424.000,00	\$ 7.424.000,00	\$ 7.424.000,00
Picadora industrial	1	\$ 3.475.824,00	\$ 3.475.824,00	\$ 10.899.824,00
Freidora industrial	1	\$ 2.088.000,00	\$ 2.088.000,00	\$ 12.987.824,00
Molino mecánico industrial	1	\$ 4.060.000,00	\$ 4.060.000,00	\$ 17.047.824,00
Estufas de 6 puestos industriales	2	\$ 4.060.000,00	\$ 8.120.000,00	\$ 25.167.824,00
Hornos asadores de 4 puestos	2	\$ 2.030.000,00	\$ 4.060.000,00	\$ 29.227.824,00
Fogones enanos de dos quemadores	2	\$ 638.000,00	\$ 1.276.000,00	\$ 30.503.824,00
Planchas asadoras grandes	2	\$ 3.306.000,00	\$ 6.612.000,00	\$ 37.115.824,00
Licuada industrial 30 lt	1	\$ 1.798.000,00	\$ 1.798.000,00	\$ 38.913.824,00
Báscula	1	\$ 1.056.000,00	\$ 1.056.000,00	\$ 39.969.824,00
Gramera	1	\$ 368.000,00	\$ 368.000,00	\$ 40.337.824,00
Piletas dobles	3	\$ 2.853.600,00	\$ 8.560.800,00	\$ 48.898.624,00
Refrigerador de 4 puertas	1	\$ 6.507.600,00	\$ 6.507.600,00	\$ 55.406.224,00
Congelador vertical	1	\$ 15.961.272,00	\$ 15.961.272,00	\$ 71.367.496,00
Extintores	2	\$ 55.000,00	\$ 110.000,00 \$	\$ 71.477.496,00

<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>CANT.</u>	<u>V. UNITARIO</u>	<u>V. TOTAL</u>	<u>TOTAL ACUMULADO</u>
Campana extractora 4,60m x 2,70m x 0,70m	1	\$ 4.972.363,00	\$ 4.972.363,00	\$ 76.449.859,00
Extractor de aire	1	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 76.559.859,00
Nevera apartamentera de 4' cubicos	1	\$ 420.000,00	\$ 420.000,00	\$ 76.979.859,00
Carros transportadores de uso general	1	\$ 986.000,00	\$ 986.000,00	\$ 77.965.859,00
Carretilla de carga	2	\$ 200.000,00	\$ 400.000,00	\$ 78.365.859,00
Mesas de trabajo 2m x 1m	3	\$ 1.972.000,00	\$ 5.916.000,00	\$ 84.281.859,00
Mesón de recibo de loza limpia	1	\$ 1.136.800,00	\$ 1.136.800,00	\$ 85.418.659,00
Mesón de 3m en acero inoxidable	1	\$ 2.842.000,00	\$ 2.842.000,00	\$ 88.260.659,00
Anaqueles de almacenaje	6	\$ 232.000,00	\$ 1.392.000,00	\$ 89.652.659,00
Secador de manos eléctrico	1	\$ 174.000,00	\$ 174.000,00	\$ 89.826.659,00
Aire acondicionado minisplit dos consolas	1	\$ 2.690.000,00	\$ 2.690.000,00	\$ 92.516.659,00
TOTAL				\$ 92.516.659,00

Tabla 21. Inversión Otros Equipos y Utensilios

<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>CANT.</u>	<u>V. UNITARIO</u>	<u>V. TOTAL</u>	<u>TOTAL ACUMULADO</u>
Olla indio 167 lt	4	\$ 346.840,00	\$ 1.387.360,00	\$ 1.387.360,00
Olla indio 50 lt	6	\$ 165.880,00	\$ 995.280,00	\$ 2.382.640,00
Calderos grandes	4	\$ 115.884,00	\$ 463.536,00	\$ 2.846.176,00
Bandejas plásticas	15	\$ 13.804,00	\$ 207.060,00	\$ 3.053.236,00
Espumaderas fundidas industriales	4	\$ 14.732,00	\$ 58.928,00	\$ 3.112.164,00
Cucharones fundidos industriales	2	\$ 14.732,00	\$ 29.464,00	\$ 3.141.628,00
Cucharones grandes en madera	2	\$ 17.168,00	\$ 34.336,00	\$ 3.175.964,00
Pinzas o braseras grandes	5	\$ 6.380,00	\$ 31.900,00	\$ 3.207.864,00
Cuchillos 10'	6	\$ 37.120,00	\$ 222.720,00	\$ 3.430.584,00
Cuchillos 6'	6	\$ 4.872,00	\$ 29.232,00	\$ 3.459.816,00
Palas de madera	4	\$ 16.008,00	\$ 64.032,00	\$ 3.523.848,00
Tablas de acrílico para picar	5	\$ 14.964,00	\$ 74.820,00	\$ 3.598.668,00
Calderos extragrandes escurrideros	2	\$ 40.600,00	\$ 81.200,00	\$ 3.679.868,00
Valdes plásticos 120 lt	9	\$ 34.684,00	\$ 312.156,00	\$ 3.992.024,00

<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>CANT.</u>	<u>V. UNITARIO</u>	<u>V. TOTAL</u>	<u>TOTAL ACUMULADO</u>
Valdes para aseo	2	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00	\$ 4.004.024,00
Poncheras plásticas	4	\$ 14.964,00	\$ 59.856,00	\$ 4.063.880,00
Tazón extragrande	1	\$ 25.520,00	\$ 25.520,00	\$ 4.089.400,00
Coladores metálicos grandes	2	\$ 160.080,00	\$ 320.160,00	\$ 4.409.560,00
Azafates en acero inoxidable	6	\$ 301.600,00	\$ 1.809.600,00	\$ 6.219.160,00
Canastas plásticas para transporte de alimentos	70	\$ 25.520,00	\$ 1.786.400,00	\$ 8.005.560,00
Bandejas para horno	15	\$ 18.400,00	\$ 276.000,00	\$ 8.281.560,00
Envases térmicos medianos 8 lt	15	\$ 63.800,00	\$ 957.000,00	\$ 9.238.560,00
Envases térmicos grandes 22 lt	40	\$ 103.240,00	\$ 4.129.600,00	\$ 13.368.160,00
TOTAL				\$ 13.368.160,00

Tabla 22. Muebles y Enseres

<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>CANT.</u>	<u>V. UNITARIO</u>	<u>V. TOTAL</u>	<u>TOTAL ACUMULADO</u>
Escritorios	2	\$ 166.572,00	\$ 333.144,00	\$ 333.144,00
Mesa computador madera	1	\$ 166.572,00	\$ 166.572,00	\$ 499.716,00
Sillas giratorias	2	\$ 134.828,00	\$ 269.656,00	\$ 769.372,00
Sillas de espera	2	\$ 71.379,00	\$ 142.758,00	\$ 912.130,00
Papelera	1	\$ 21.336,00	\$ 21.336,00	\$ 933.466,00
Grapadora	1	\$ 9.310,00	\$ 9.310,00	\$ 942.776,00
Perforadora	1	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 945.376,00
Sacaganchos	1	\$ 776,00	\$ 776,00	\$ 946.152,00
Archivador 4 gavetas	1	\$ 222.069,00	\$ 222.069,00	\$ 1.168.221,00
TOTAL				\$ 1.168.221,00

Tabla 23. Equipo de Computo

<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>CANT.</u>	<u>V. UNITARIO</u>	<u>V. TOTAL</u>	<u>TOTAL ACUMULADO</u>
Estación de cómputo completa	1	\$ 1.925.000,00	\$ 1.925.000,00	\$ 1.925.000,00
Paquete Windows XP Pro y Office 2007	1	\$ 976.000,00	\$ 976.000,00	\$ 2.901.000,00
Telefax	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 3.251.000,00
Aire acondicionado tipo Split 2 consolas	1	\$ 2.690.000,00	\$ 2.690.000,00	\$ 5.941.000,00
Calculadora de escritorio	1	\$ 6.129,00	\$ 6.129,00	\$ 5.947.129,00
TOTAL				\$ 5.947.129,00

Otras consideraciones

- Adicional al plan de medios valorado en \$14.650.000 se tendrá un presupuesto de \$24.000.000 el primer año para la gestión de ventas.

El presupuesto en ventas incluye el pago de un profesional en la laboral de mercadeo por \$2.000.000 mensuales durante el primer año lo cual da un total de \$24.000.000, adicional al plan de medios descrito en el documento.

- Los gastos de administración serán de \$60.000.000 anuales. Lo cual incluye el pago del gerente, el arriendo, servicios y una persona de apoyo administrativo.

ITEM	Valor Unitario	Cantidad - Mes	Valor Total
Gerente	2.000.000	12	24.000.000
Arriendo	1.000.000	12	12.000.000
Servicios	1.000.000	12	12.000.000
Apoyo Administrativo	1.000.000	12	12.000.000
Total			60.000.000

Fuente. Los Autores

- El incremento de los gastos de administración y ventas será de 10%.

El índice esperado de inflación para el año 2011 es de , asumiendo un escenario negativo se toma un aumento de los gastos de administración del 10%, debido a que si el negocio da viable con un escenario no tan optimista será más atractivo para los socios, además permitirá generar potencialmente colchones financieros.

- El costo unitario de la materia prima por almuerzo es de \$3.000 con incremento del 10% anual.

Alimento	Unidad	Valor	Cantidad	Total
Carne	KG	\$10.000	200 gr	\$2000
Arroz	KG	\$1000	300 gr	\$300
Verdura	KG	\$1500	300 gr	\$450
Fruta Jugo	KG	\$1500		\$100
Dulce	Unidad	150	1	\$150
Total				\$3000

Fuente. Los Autores

Se prevé un aumento por encima del índice de inflación esperado, se basa en un escenario pesimista.

- El costo de la mano de obra por almuerzo es de \$1.700 con un incremento del 10% anual.

ITEM	Valor Unitario Asignado
Cocineros	\$1400
Auxiliar de Cocina	\$300
Total	\$1700

Fuente. Los Autores

El valor de \$1700 asignado es muy alto en comparación con el número de almuerzos que se tienen programado vender, pero se hace de esta manera para actuar bajo un escenario pesimista. El aumento del 10% es por encima del índice de inflación esperado.

- El precio de venta aumenta 3% anualmente.

El aumento del precio de venta se sugiere por debajo del índice de inflación, esto con miras de proyectar un escenario pesimista.

- Las cantidades de ventas son de acuerdo a la tabla de proyección diaria, teniendo en cuenta años laborales de 360 días.

Se proyecta laborar 360 días, aunque los contratistas de ECOPETROL trabajan todos los días sin exceptuar domingos y festivos, este cálculo se puede hacer con 365 días.

- Se tendrá en cuenta un 1% de rebaja, lo que incluye el valor de descuentos por la compra de tickets trimestrales u otras promociones que no estén cobijadas en los gastos de ventas.

En las promociones se estipularon unos descuentos por la compra de tickets, pero se proyecta a manera de previsión un 1% de descuentos en negociaciones especiales con las empresas, este es un valor que no necesariamente se presente en todas las negociaciones, pero que calcularlo permite tener un margen para la labor comercial.

- El valor de otros costos de fabricación será de aproximadamente \$400.000 mensuales, o \$5.000.000 anuales, con un incremento del 10% anual.

Este costo se tiene proyectado como un pequeño colchón para algún aumento adicional de la y mano de obra y material relacionado con la elaboración de la alimentación.

- Se prevé una cartera de \$45.000.000 con un periodo de rotación de 45 días.

La cartera está relacionada con aquellas empresas que decidan que los pagos no lo hagan los empleados sino directamente la empresa mediante transferencia electrónica, la cuenta de cobro se pasa mes vencido y se prevé un tiempo de pago de la misma de 15 días. Para efectos del flujo se maneja una rotación de 45 días como escenario negativo.

- Se tendrá un inventario de materia prima de \$15.000.000 con una rotación de 8 días.

El inventario de por materia prima hace referencia a carne, arroz, carnes frías, verduras, frutas por un valor de hasta 15 millones el cual rota de manera semanal debido al volumen esperado de servicios a ofrecer.

- Se harán inversiones de maquinaria y equipo en el año 3 y 5 como ampliación del sitio de trabajo de \$35.000.000 cada una

- Se tendrá un capital de socios de \$50.000.000 y una deuda financiera de \$100.000.000 el cual será a una tasa del DTF + 10%.

Se espera que los dos socios coloquen en efectivo y especie cada uno un valor de \$25.000.000, se espera que se logre conseguir un crédito con incentivos de creación de empresas o la base estipulada del fondo emprender, por eso se habla de DTF + 10%. El proyecto está definido para que busque otras fuentes de financiación alternativas como Fondo Emprender, Destapa Futuro.

- El 50% de las utilidades serán reinvertidas en el negocio.

Debido a que el negocio está en crecimiento se requiere que se haga por lo menos una reinversión de las utilidades en el negocio para manejar nuevas alianzas, estructura de proyectos de fortalecimiento e innovación .

Con esas consideraciones se presenta a continuación la plantilla financiera utilizada.

Tabla 24 Proyecciones Financieras. Plantilla Financiera.

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación	%		8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
IPP	%		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	%		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A.	%		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Servicio Catering	\$ / unid.		6.500	6.695	7.030	7.381	7.750
Precio	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Precio	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Precio	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Precio	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Servicio Catering	unid.		126.000	198.000	252.000	324.000	360.000
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		6.500,0	6.695,0	7.029,8	7.381,2	7.750,3
Ventas	unid.		126.000	198.000	252.000	324.000	360.000
Ventas	\$		819.000.000	1.325.610.000	1.771.497.000	2.391.520.950	2.790.107.775
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Pronto pago	\$		8.190.000	13.256.100	17.714.970	23.915.210	27.901.078
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Servicio Catering	\$ / unid.		3.000	3.300	3.630	3.993	4.392
Costo Materia Prima	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Servicio Catering	\$ / unid.		1.700	1.870	2.057	2.263	2.489
Costo Mano de Obra	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		3.000,0	3.300,0	3.630,0	3.993,0	4.392,3
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		1.700,0	1.870,0	2.057,0	2.262,7	2.489,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		4.700,0	5.170,0	5.687,0	6.255,7	6.881,3

Fuente los autores

Continuación Tabla 24 Proyecciones Financieras

Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		5.000.000	5.250.000	5.512.500	5.788.125	6.077.531
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		378.000.000	653.400.000	914.760.000	1.293.732.000	1.581.228.000
Mano de Obra	\$		214.200.000	370.260.000	518.364.000	733.114.800	896.029.200
Materia Prima y M.O.	\$		592.200.000	1.023.660.000	1.433.124.000	2.026.846.800	2.477.257.200
Depreciación	\$		12.804.502	13.404.502	16.904.502	14.922.126	18.422.126
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		605.004.502	1.037.064.502	1.450.028.502	2.041.768.926	2.495.679.326
Margen Bruto	\$		26,13%	21,77%	18,15%	14,62%	10,55%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		38.650.000	40.582.500	42.611.625	44.742.206	46.979.317
Gastos Administración	\$		60.000.000	66.000.000	72.600.000	79.860.000	87.846.000
Total Gastos	\$		98.650.000	106.582.500	115.211.625	124.602.206	134.825.317
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		45	45	45	45	45
Cartera Clientes	\$	45.000.000	102.375.000	165.701.250	221.437.125	298.940.119	348.763.472
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Final	\$		0	0	0	0	0
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Proceso	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		8	8	8	8	8
Invent. Materia Prima	\$	15.000.000	8.400.000	14.520.000	20.328.000	28.749.600	35.138.400
Total Inventario	\$		8.400.000	14.520.000	20.328.000	28.749.600	35.138.400
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$	10.000.000	11.000.000	12.100.000	13.310.000	14.641.000	16.105.100
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios	\$		0	0	0	0	0
Acreedores Varios (Var.)	\$		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0

Continuación Tabla 24 Proyecciones Financieras

Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	105.884.819	0	0	35.000.000	0	35.000.000
Muebles y Enseres	\$	1.168.221	0	3.000.000	0	0	0
Equipo de Transporte	\$	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	5.947.129	0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cría	\$	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	3.000.000	35.000.000	0	35.000.000
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Capital Adicional Socios	\$	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$	100.000.000	0	0	0	0	0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	46.390.154	105.471.607	156.654.901	220.189.603
Dividendos	%		0%	50%	50%	50%	50%
Dividendos	\$		0	25.772.308	47.140.978	54.370.808	58.952.755

Las proyecciones anteriores se realizaron teniendo presente las consideraciones descritas al inicio de esta sección, se debe aclarar que la plantilla financiera utilizada no es propiedad de los autores, es una plantilla desarrollada por FONADE y es aplicada a los proyectos que solicitan financiación al Fondo Emprender en las diferentes convocatorias nacionales y regionales.

Tabla.25. Balance General. Plantilla Financiera.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	-31.000.169	-18.838.405	-13.800.768	-48.745.583	-74.130.588	-177.873.820
Cuentas X Cobrar	45.000.000	102.375.000	165.701.250	221.437.125	298.940.119	348.763.472
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	15.000.000	8.400.000	14.520.000	20.328.000	28.749.600	35.138.400
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	8.000.000	14.800.000	20.280.000	24.308.000	26.738.800	29.412.680
Total Activo Corriente:	36.999.831	106.736.595	186.700.482	217.327.542	280.297.930	235.440.732
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	105.884.819	95.296.337	84.707.855	105.619.373	91.530.891	108.942.410
Muebles y Enseres	1.168.221	934.577	3.100.933	2.267.288	1.433.644	600.000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	5.947.129	3.964.753	1.982.376	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	113.000.169	100.195.667	89.791.164	107.886.662	92.964.536	109.542.410
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	150.000.000	206.932.262	276.491.646	325.214.204	373.262.466	344.983.141
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	25.387.646	46.437.382	53.559.303	58.072.863	35.886.277
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	100.000.000	80.000.000	60.000.000	40.000.000	20.000.000	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	100.000.000	105.387.646	106.437.382	93.559.303	78.072.863	35.886.277
Patrimonio						
Capital Social	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	5.154.462	14.582.657	25.000.000	25.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	20.617.846	58.330.629	102.284.094	161.236.848
Utilidades del Ejercicio	0	51.544.615	94.281.956	108.741.615	117.905.510	72.860.016
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	50.000.000	101.544.615	170.054.264	231.654.901	295.189.603	309.096.864
PASIVO + PATRIMONIO	150.000.000	206.932.262	276.491.646	325.214.204	373.262.466	344.983.141

Fuente los Autores

Tabla.26. P&G. Plantilla Financiera.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	819.000.000	1.325.610.000	1.771.497.000	2.391.520.950	2.790.107.775
Devoluciones y rebajas en ventas	8.190.000	13.256.100	17.714.970	23.915.210	27.901.078
Materia Prima, Mano de Obra	592.200.000	1.023.660.000	1.433.124.000	2.026.846.800	2.477.257.200
Depreciación	12.804.502	13.404.502	16.904.502	14.922.126	18.422.126
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	5.000.000	5.250.000	5.512.500	5.788.125	6.077.531
Utilidad Bruta	200.805.498	270.039.398	298.241.028	320.048.689	260.449.840
Gasto de Ventas	38.650.000	40.582.500	42.611.625	44.742.206	46.979.317
Gastos de Administracion	60.000.000	66.000.000	72.600.000	79.860.000	87.846.000
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	4.200.000	6.620.000	9.282.000	12.210.200	13.431.220
Utilidad Operativa	97.955.498	156.836.898	173.747.403	183.236.283	112.193.303
Otros ingresos					
Intereses	21.023.236	16.117.560	11.446.484	7.257.911	3.447.011
Otros ingresos y egresos	-21.023.236	-16.117.560	-11.446.484	-7.257.911	-3.447.011
Utilidad antes de Impuestos	76.932.262	140.719.338	162.300.918	175.978.373	108.746.293
Impuestos (35%)	25.387.646	46.437.382	53.559.303	58.072.863	35.886.277
Utilidad Neta Final	51.544.615	94.281.956	108.741.615	117.905.510	72.860.016

Fuente los Autores.

Los resultados del estado de pérdida y ganancias del proyecto con proyecciones a 5 años muestran utilidades netas al final de cada periodo son positivas.

Tabla.27. Flujo de caja. Plantilla Financiera.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		97.955.498	156.836.898	173.747.403	183.236.283	112.193.303
Depreciaciones		12.804.502	13.404.502	16.904.502	14.922.126	18.422.126
Amortización Gastos		4.200.000	6.620.000	9.282.000	12.210.200	13.431.220
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-25.387.646	-46.437.382	-53.559.303	-58.072.863
Neto Flujo de Caja Operativo		114.960.000	151.473.754	153.496.523	156.809.306	85.973.787
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-57.375.000	-63.326.250	-55.735.875	-77.502.994	-49.823.353
Variación Inv. Materias Primas e Insumos ³		6.600.000	-6.120.000	-5.808.000	-8.421.600	-6.388.800
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		-11.000.000	-12.100.000	-13.310.000	-14.641.000	-16.105.100
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-61.775.000	-81.546.250	-74.853.875	-100.565.594	-72.317.253
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-105.884.819	0	0	-35.000.000	0	-35.000.000
Inversión en Muebles	-1.168.221	0	-3.000.000	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-5.947.129	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-113.000.169	0	-3.000.000	-35.000.000	0	-35.000.000
Neto Flujo de Caja Inversión	-113.000.169	-61.775.000	-84.546.250	-109.853.875	-100.565.594	-107.317.253
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	100.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000
Intereses Pagados		-21.023.236	-16.117.560	-11.446.484	-7.257.911	-3.447.011
Dividendos Pagados		0	-25.772.308	-47.140.978	-54.370.808	-58.952.755
Capital	50.000.000		0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	150.000.000	-41.023.236	-61.889.867	-78.587.463	-81.628.718	-82.399.765
Neto Periodo	36.999.831	12.161.764	5.037.636	-34.944.814	-25.385.006	-103.743.232
Saldo anterior		-31.000.169	-18.838.405	-13.800.768	-48.745.583	-74.130.588
Saldo siguiente	36.999.831	-18.838.405	-13.800.768	-48.745.583	-74.130.588	-177.873.820

Fuente los Autores

Tabla 28 Indicadores. Plantilla Financiera.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación		8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
Variación PIB		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF ATA		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	3,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	57,1%	27,3%	28,6%	11,1%
Variación costos de producción		N.A.	71,4%	39,8%	40,8%	22,2%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Rotación Cartera (días)		45	45	45	45	45
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación Inventarios (días)		5	5	5	5	5
Indicadores Financieros proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		4,20	4,02	4,06	4,83	6,56
Prueba Acida		4	4	4	4	6
Rotación cartera (días)		45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Rotación Inventarios (días)		3,7	3,9	4,1	4,3	4,5
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		50,9%	38,5%	28,8%	20,9%	10,4%
Concentración Corto Plazo		0	0	1	1	1
Ebitda / Gastos Financiers		546,8%	1097,3%	1746,7%	2898,5%	4178,9%
Ebitda / Servicio de Deuda		280,2%	489,7%	635,8%	771,8%	614,3%
Rentabilidad Operacional		12,0%	11,8%	9,8%	7,7%	4,0%
Rentabilidad Neta		6,3%	7,1%	6,1%	4,9%	2,6%
Rentabilidad Patrimonio		50,8%	55,4%	46,9%	39,9%	23,6%
Rentabilidad del Activo		24,9%	34,1%	33,4%	31,6%	21,1%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		114.960.000	151.473.754	153.496.523	156.809.306	85.973.787
Flujo de Inversión	-105.000.000	-61.775.000	-84.546.250	-109.853.875	-100.565.594	-107.317.253
Flujo de Financiación	150.000.000	-41.023.236	-61.889.867	-78.587.463	-81.628.718	-82.399.765
Flujo de caja para evaluación	-105.000.000	53.185.000	66.927.504	43.642.648	56.243.712	21.343.467
Flujo de caja descontado	-105.000.000	45.072.034	48.066.291	26.562.263	29.009.881	-9.329.426

Fuente los Autores

Los flujos cajas para evaluación y el flujo de caja descontado en las proyecciones del proyecto son positivos en 4 de los 5 años objetos de estudio.

De los indicadores financieros podemos ver que:

- La razón corriente está por encima de 4, es decir, que indica que el proyecto tendría en el corto plazo como afrontar compromisos, es un buen indicador de liquidez, debido a que muestra que los activos corrientes están por encima de los pasivos corrientes en razón de más de 4:1.
- El indicador de prueba ácida muestra un resultado de 4 en todos los años y de 6 en el año 5 del proyecto, esto indica que la empresa tendría una alta capacidad para responder sus obligaciones corrientes sin tener que vender sus existencias.
- El nivel de endeudamiento es superior a 50% en el año 1 y va decreciendo paulatinamente hasta un 10.4% en el año 5 de análisis del proyecto.
- La rentabilidad operacional es del 12% en el año 1 y decrece en los años subsiguientes hasta 4% en el año 5, esto muestra el gran riesgo que se tendría a tener variaciones en las operaciones ya sea por el costo, baja en el precio o las cantidades de unidades vendidas, esto en parte se debe a las suposiciones planteadas al inicio del análisis financiero, el cual en plano poco optimista hace crecer los costos y gastos en proporciones mayores que los ingresos.
- La rentabilidad neta es de 6.3%, incrementa en el año 2 hasta llegar a 7.1%, luego en el año 3 desciende a 6.1% y cae a 4.9% y 2.6% en el año 4 y 5 respectivamente. Parte de esta rentabilidad baja se debe a las suposiciones realizadas para el análisis, donde parte de la inversión se hace con capital de deuda financiera (\$100.000.000), la variación mayor de los costos y los gastos de la operación con respecto a los ingresos, aunque este supuesto es pesimista, pues realmente se espera que la estabilidad del negocio permita que los costos crezcan por debajo del ritmo de los ingresos, pero esta

suposición espera mostrar que aún en un análisis poco favorable el proyecto es viable financieramente.

- La rentabilidad del patrimonio es superior del 20% en el año 5 y tiene resultados por encima del 50% en los dos primeros años, en el año 3 es superior al 46% y el año 4 es de 39.9%, lo cual indica que es un buen negocio para los accionistas y que la mayor parte del riesgo de la empresa lo están asumiendo los bancos.

A continuación se muestran los criterios de decisión.

Tabla 29 Resultados de Criterios de Decisión. Plantilla Financiera.

Indicadores Financieros	Resultados
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	35,67%
VAN (Valor actual neto)	34.381.043
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,64
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	66,67%

Fuente los autores.

Se puede ver que la tasa interna de retorno arroja un resultado positivo y además superior a la tasa mínima esperada de 18%, pues el resultado es de 35.67%.

El valor presente neto obtenido para el flujo del proyecto es mayor que cero, \$34.381.043.

El periodo de retorno de la inversión se espera en 2.64 años o al finalizar el 3 año de estudio del proyecto.

El nivel de endeudamiento es bastante alto, es de 66.67%, lo cual indica que el proyecto está siendo financiado por los bancos. Aunque una opción que puede aliviar esta carga financiera es la búsqueda de fuentes de financiación como Fondo Emprender, en este momento se tienen 4 convocatorias nacionales abiertas²⁰.

Es de aclarar que la proyección efectuada es bajo un escenario que no es del todo optimista, pues presenta un crecimiento de costos y gastos por encima del crecimiento de los precios y de los ingresos, se prevé que los socios del proyecto sean trabajadores de la empresa y eso está incluido en los gastos administrativos y los gastos de ventas.

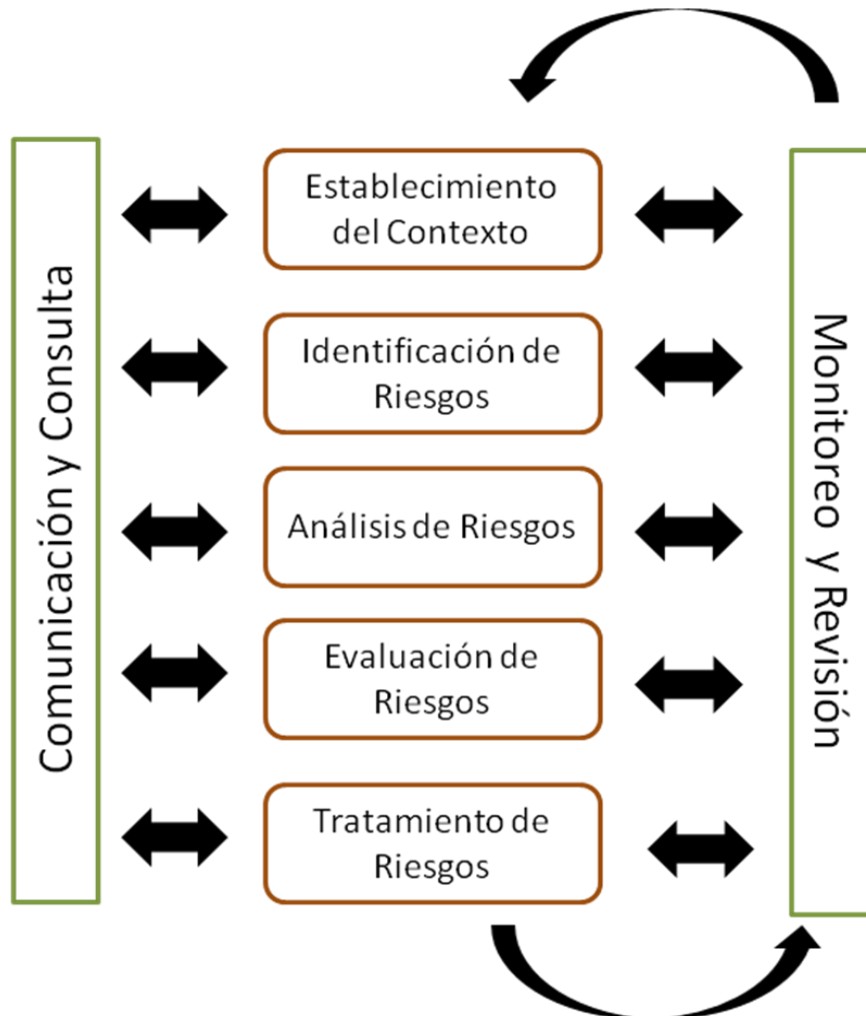
Con lo expuesto anteriormente se puede concluir que el proyecto es viable financieramente.

²⁰ www.fondoemprender.com

9. ESTUDIO DE RIESGOS

Para el estudio de los riesgos se establece como guía la norma técnica NTC 5254, la cual ilustra el proceso general de riesgos como se muestra en la siguiente figura.

Figura 17. Proceso de Gestión de Riesgos.



Fuente adaptada NTC 5254

La definición que se plantea en la Norma Técnica Colombia 5254 sobre riesgo es:

*“Posibilidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos.
Se mide en términos de consecuencias y posibilidad de ocurrencia”*

A continuación se mencionan algunas actividades relacionadas con este proceso de gestión²¹:

9.1. ESTABLECER CONTEXTO

Figura 18. Pasos para establecer el contexto en la gestión de riesgo.



²¹ Norma Técnica Colombiana NTC 5254, Gestión del Riesgo, ICONTEC , página 11.

Como se muestra en la figura anterior se deben tener presente por lo menos 5 pasos para establecer de manera adecuada el contexto en la gestión de riesgos de la empresa.

9.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Una vez definido el contexto se debe identificar claramente los riesgos, es una actividad de vital importancia, de la correcta definición de los riesgos depende el desarrollo efectivo de los tratamientos de los mismos. Por ello es necesario responder las siguientes preguntas.

- ¿Qué puede suceder?
- ¿Cómo puede suceder?

9.3. ANÁLISIS DE RIESGOS

Se debe estudiar de manera rigurosa cada uno de los riesgos para lo cual es necesario tener presente la siguiente información:

- Los controles que se tienen de los riesgos, en el caso de que existan dichos controles revisar que tan efectivos son.
- Cuál es la probabilidad de ocurrencia de dicho riesgo (alta, media o baja).
- Cuál es la consecuencia o impacto en el caso que dicho suceso llegue a ocurrir.
- Calcular cual es el nivel de riesgo, ponderando la probabilidad de ocurrencia y la consecuencia que tendría.

9.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

En la evaluación del riesgo se establecen dos actividades importantes:

- Comparar contra criterios
- Priorizar los riesgos

Esta etapa de evaluación precede a la etapa de tratamiento de los riesgos.

9.4.1. Tratamiento de riesgos

En la siguiente figura se muestra las actividades necesarias para realizar el tratamiento del riesgo.

Figura 19. Tratamiento de Riesgos



9.4.2. Parámetros Evaluación de Riesgos

A continuación se ilustra los parámetros para evaluar los riesgos de cada una de las alternativas:

Probabilidad	Valor			
Alta	20	Prioridad B 100 Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo	Prioridad A 200 Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Compartir o Transferir	Prioridad A 400 Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir
Media	10	Prioridad B 50 Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	Prioridad B 100 Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo	Prioridad A 200 Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Compartir o Transferir
Baja	5	Prioridad C 25 Asumir el Riesgo	Prioridad B 50 Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	Prioridad B 100 Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo
	Impacto	Bajo	Medio	Alto
	Valor	5	10	20

Matriz de Administración de Riesgos, Fuente autores, adaptación Guía implementación NTC 5254

Se establecen tres escalas en la probabilidad y tres en el impacto o consecuencia con el fin de facilitar el análisis y evaluación de los riesgos. Así como tres prioridades de riesgos las cuales pueden observarse en la tabla anterior por los colores rojo, amarillo y verde.

Tabla 30 calificación de impacto

Valor	Impacto	Descripción
5	Bajo	Pérdida de imagen mínima Pérdidas económicas mínimas (< 10 millones de \$) Sin lesiones
10	Medio	Pérdida de imagen media Pérdidas económicas media (entre 10 y 30 millones de \$) Lesiones leves sin y con incapacidad
20	Alto	Pérdida de imagen grave Pérdidas económicas graves (> 30 millones de \$) Victimas graves o muerte

Fuente autores, adaptación Guía implementación NTC 5254

Tabla 31 calificación de impacto,

Valor	Probabilidad	Descripción
5	Baja	Puede ocurrir algunas veces o bajo circunstancias excepcionales Puede presentar una probabilidad de ocurrencia $\leq 30\%$
10	Media	Puede ocurrir Puede presentar una probabilidad de ocurrencia $>30\%$ y $\leq 70\%$
20	Alta	Puede ocurrir en la mayoría de las circunstancias Puede presentar una probabilidad de ocurrencia $>70\%$

Fuente autores, adaptación Guía implementación NTC 5254

Tabla 32. Nivel de riesgo,

Nivel	Descripción
1	Riesgos con priorización alta (A) y media (B) sin controles, requieren acciones preventivas inmediatas
2	Riesgos con priorización alta (A) y media (B) controles no efectivos, requieren acciones preventivas
3	Riesgos con priorización alta (A) y media (B) con controles efectivos pero no documentados, requieren de acciones preventivas
4	Riesgos con priorización baja (C) o alta (A) y media (B) que tienen controles documentados y efectivos, requieren seguimiento.

Fuente autores, adaptación Guía implementación NTC 5254

El estudio de riesgos para la creación de la empresa Catering del Oriente S.A.S. se muestra en las siguientes tablas.

Tabla.33. Matriz de Gestión de Riesgos.

No	Factor de riesgo	Tipo		Riesgo	Descripción	Posibles consecuencias
		Interno	Externo			
1	Económicos	X		Ausencia de recursos económicos para financiar el montaje del Catering	Poca capacidad de endeudamiento de los emprendedores y estricta política de financiación de entidades bancarias	Retrasos en la adecuación de la infraestructura y compra de maquinarias y equipos
2	Personas	X		El personal contratado con la empresa no es idoneo para la prestación del servicio de catering	Inadecuado proceso de selección	Servicios de mala calidad y pérdida de clientes
3	Legales		X	Persona jurídica inadecuada a las necesidades de la empresa	La figura jurídica seleccionada en la constitución de la empresa no es adecuada a las necesidades financieras ni comerciales de la misma	Problemas fiscales e impositivos
4	Naturaleza de las actividades de la entidad	X		No consecución de contratos de catering en el primer año de creada la empresa	Inadecuadas estrategias de mercadeo	Quiebra por problemas en el flujo de efectivo
5	Sociales		X	Desconfianza de empresarios de la región por ser una empresa nueva conformada por jóvenes	No desean contratar con la empresa por no tener experiencia comprobada	Problemas de liquidez y rentabilidad
6	Personas	X		Inadecuada estructura organizacional	Mala delegación de cargos y funciones	Mal clima laboral y procedimientos repetitivos, monotonos e ineficientes en el personal de la empresa
7	Legales - Tributario	X		No aprovechar los beneficios tributarios que se tienen para la creación de nuevas empresas	No conocer las leyes y beneficios tributarios de generar nuevas empresas	Mayores costos al inicio de la empresa, comprometiendo el flujo de caja

Fuente los autores

Continuación Tabla.33. Matriz de Gestión de Riesgos.

No	Probabilidad			Impacto			Resultado	Prioridad (A,B o C)	Análisis de controles					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			No existe	Descripción controles existentes	Existe y no es efectivo	Existe pero no documentado	documentado y efectivo	
1	X			X			400	A		1. Registros de deudas de los socios 2. Reporte Data credito 3. Certificación de Ingresos	X			
2		X		X			200	A	X					
3			X	X			100	B	X					
4		X		X			200	A	X					
5	X			X			400	A	X					
6			X			X	25	C	X					
7		X			X		100	B	X					

Fuente los autores

Continuación Tabla.33 Matriz de Gestión de Riesgos.

No	Nivel				Tratamiento	Acciones	Responsables en el Proceso
	1	2	3	4			
1		X			Reducir el Riesgo	Buscar fuentes alternativas de financiación y presentar la propuesta como es el caso de: 1. Fondoemprender 2. Financiera Coomeva	Socios de la empresa
2	X				Reducir el Riesgo	1. Buscar los servicios de empresas o instituciones especializadas en el proceso de selección del personal. 2. Verificar exhaustivamente las referencias laborales y certificados de experiencia. 3. Hacer una prueba real a las personas que trabajarían en	Gerente de la empresa
3	X				Reducir el Riesgo	1. Buscar asesoría en un consultorio empresarial, como en la Camara de Comercio o la unidad de emprendimiento de la UIS.	Socios de la empresa
4	X				Reducir el Riesgo	1. Trabajar una intensiva campaña de mercadeo. 2. Iniciar con aquellas empresas en las cuales se conocen a los socios o sean contactos de los familiares de los socios de la empresa de catering.	Socios de la empresa
5	X				Reducir el Riesgo	1. Hacer estrategias promocionales sensibilizando a las empresas, al mostrar las fortalezas de la empresa.	Socios de la empresa
6				X	Reducir el Riesgo	1. Definir manual de funciones y trabajar constantemente el clima laboral	Gerente de la empresa
7	X				Reducir el Riesgo	1. Buscar asesoría en un consultorio empresarial, como en la Camara de Comercio o la unidad de emprendimiento de la UIS	Socios de la empresa

Fuente los autores

Continuación Tabla 33. Matriz de Gestión de Riesgos

No	Cornograma		Indicadores			
	Fecha de Inicio	Fecha de Finalizacion	Indicador	Indice	Meta	Frecuencia de Seguimiento
1	01-jul-11	30-jul-11	Recursos económicos conseguidos de fuentes diferentes a bancos y dinero de los socios	No Aplica	\$100 millones	Trimestral
2	15-ago-11	30-mar-12	1. Personal contratado con la competencia requerida. 2. PQRS por calidad del equipo humano	1. (Personal contratado con la competencia requerida/Personal contratado por la empresa)*100 2. # PQR atendidas/Trimestre	100% del personal contratado. PQR <=1	Trimestral
3	01-ago-11	30-dic-11	1. Dinero pagado en multas o impuestos adicionales por persona jurídica	No Aplica	\$ 0	Trimestral
4	01-ago-11	30-jul-12	Eficiencia de las estrategias de mercadeo	\$ conseguidos por contratación/Inversión del plan de mercadeo	3	Trimestral
5	01-ago-11	30-jul-12	1.Satisfacción del Cliente 2. Contratos conseguidos con nuevos clientes	No Aplica	90% Satisfacción 3 clientes por trimestre	Bimestral
6	01-mar-11	30-nov-11	Errores por inadecuada asignación de funciones	No Aplica	0	Trimestral
7	01-ago-11	30-dic-11	Dinero no ahorrado por desconocimientos de beneficios tributarios	No Aplica	\$ 0	Mensual

Fuente los autores

10. ESTUDIO AMBIENTAL

Según la Norma Técnica Colombiana ISO 14001 se tienen las siguientes definiciones que deben ser tenidas en cuenta para desarrollar el estudio ambiental de Catering del Oriente S.A.S.:

Medio Ambiente: Es el entorno en el que opera una organización, el cual incluye aire, agua, recursos naturales, flora, fauna, seres humanos y las interrelaciones entre estos.

Aspecto Ambiental: son los elementos de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúan o pueden interactuar con el medio ambiente.

Impacto Ambiental: es cualquier cambio en el medio ambiente, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización, este cambio puede ser adverso o benéfico.

10.1. PARTES INTERESADAS

10.1.1 Identificación de Aspectos Ambientales, Evaluación y Control de Impactos Ambientales

Para identificar los aspectos ambientales relacionados en las actividades de Catering del Oriente S.A.S., evaluación de impactos ambientales y controles se debe realizar los pasos que se describen a continuación²²:

1. Se describe la actividad en la cual se tiene en cuenta el macroproceso, proceso y actividades.
2. Se determina el tipo de aspecto ambiental realizando una descripción del mismo.
3. Se describen los impactos ambientales para cada uno de los aspectos,
4. Valorar la significancia de los impactos ambientales.
5. Priorizar los aspectos ambientales.
6. Definir plan de acción a los impactos ambientales que lo ameriten.

10.1.2. Metodología para Valorar la significancia de los impactos ambientales

Tabla 34 Criterio Legal

Existencia de Criterio Legal		Cumplimiento del Criterio Legal	
Existe Legislación	10	No se cumple	10
No existe legislación	1	Se cumple	5
		No Aplica	1
Total de Criterio Legal = Existencia X Cumplimiento			

Fuente. Información Diplomado Sistemas Integrados – SENA Santander

²² La siguiente metodología ha sido tomada en la información facilitada en el Diplomado de Sistemas Integrados de Gestión realizado por el SENA – Santander e impartido por el instructor Mervin Villa

Tabla 35. Criterio de Impacto Ambiental

FRECUENCIA: Ocasiones en que se está presentando el impacto en su interacción con el medio ambiente.		SEVERIDAD: Describe el tipo de cambio sobre el recurso natural, generado por el impacto ambiental.		ALCANCE: Área de influencia que pudiese verse afectada por el impacto ambiental generado.	
Raramente	1	Cambio leve	1	Puntual, en un espacio reducido dentro de los límites del área de trabajo.	1
Ocasional	5	Cambio con control asociado	5	Local, el impacto no rebasa los límites o es tratado dentro del área de trabajo.	5
Continuamente	10	Cambio sin control asociado	10	Extenso, el impacto tiene efecto o es tratado fuera de los límites del área de trabajo.	10
Total de Criterio Impacto Ambiental = (Frecuencia x 3.5) + Severidad x 3.5) + (Alcance x 3)					

Fuente. Información Diplomado Sistemas Integrados – SENA Santander

Tabla 36 Criterio Partes Interesadas

Exigencia / Acuerdo		Gestión	
Si se presenta o existe reclamo o acuerdo con la comunidad, clientes contratistas o proveedores	10	No existe gestión al respecto, la gestión no es satisfactoria o no se ha cumplido el acuerdo	10
Cualquiera de los anteriores sin implicaciones legales	5	Gestión satisfactoria o el acuerdo sigue vigente	5
Si no existe acuerdo o reclamo	1	No aplica	1
Total de Criterio Partes Interesadas = (Exigencia o acuerdo) x Gestión			

Fuente. Información Diplomado Sistemas Integrados – SENA Santander

Tabla 37. Criterio Políticas Corporativas

Existencia		Gestión	
Existe una directriz corporativa específica	10	Desempeño a mejorar	10
No existe una directriz corporativa específica	1	Desempeño satisfactorio	5
		No Aplica	1
Total de Criterio Políticas Corporativas = Existencia x Gestión			

Fuente. Información Diplomado Sistemas Integrados – SENA Santander

10.1.3. Significancia Total

La significancia total del aspecto es un ponderado de los diferentes criterios, el criterio de mayor importancia es el legal por lo que su ponderación debe ser mayor con respecto a los otros criterios.

$$ST = 0.5 * CL + 0.2 * CIA + 0.1 * CPI + 0.2 * CPC$$

Donde

ST: Significancia Total

CL: Criterio Legal

CIA: Criterio de Impacto Ambiental

CPI: Criterio de Partes Interesadas

CPC: Criterio Políticas Corporativas

10.2. METODOLOGÍA PARA PRIORIZAR LOS ASPECTOS AMBIENTALES

La priorización de los aspectos ambientales se realiza de acuerdo a los resultados obtenidos de la significancia total, para su interpretación se apoya en la siguiente tabla:

Magnitud	Interpretación
≥ 70	Alta Significancia
Entre ≥ 55 y < 70	Media Significancia
Entre ≥ 39 y < 55	Baja Significancia
< 39	No significativos

Fuente. Información Diplomado Sistemas Integrados – SENA Santander

Se debe establecer un plan de acción para aquellos cuyo resultado sea mayor o igual a 70, sin embargo si un aspecto ambiental no alcanza los 70 puntos, pero algunos de los criterios obtiene el mayor puntaje debe ser tenido en cuenta como de alta significancia.

Una vez explicada la metodología se realiza el análisis para Catering del Oriente S.A.S.

A continuación se muestra la matriz de evaluación de los aspectos ambientales

Tabla. 38. Matriz de Identificación de Aspectos e Impactos Ambientales.

MATRIZ IDENTIFICACION DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES					
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			ASPECTO AMBIENTAL		IMPACTO
1. MACRO PROCESO	2. PROCESO	3. ACTIVIDAD	4. ASPECTO	5. DESCRIPCION	6. DESCRIPCION IMPACTO
COMERCIAL	COMUNICACIONES	Labores administrativas	Generacion de residuos solidos	Uso de papel, empaques de alimentos.	Aumento del volumen de residuos.
			Consumo de energia electrica	Uso de energia para equipo de computo e instalaciones.	Presion sobre los recursos energéticos.
			Consumo de recursos naturales	Uso de papel, esferos, cinta, marcadores	Contaminacion del suelo y bosques.
			Consumo de agua	Uso domestico del agua	Presion sobre los recursos hídricos.
	ESTRATEGIAS COMERCIALES	Manejo de residuos	Generacion de desechos al interior	Disposicion o rganizada de residuos	Contaminacion visual.
			Generacion de desechos al exterior	Uso de tonner de impresoras, luminarias	Contaminacion del aire.
			Desplazamiento por las instalaciones.	Uso de las instalaciones	Uso adecuado del suelo.
			Desplazamientos para la prestacion del servicio	Uso de vehiculo para la prestacion del servicio.	Contaminacion del aire.
ESTRATEGIAS DE MERCADO			Emissiones atmosfericas		
SERVICIO CATERING	COMPRAS	Compra de Materia prima	Generacion de residuos solidos y liquidos	Uso de papel, residuos de alimentos solidos y liquidos	Aumento del volumen de residuos y contaminación del medio ambiente.
			Consumo de energia electrica	Uso de energia para equipo de computo e instalaciones	Presion sobre los recursos energéticos.
	CATERING	Preparación de Alimentos	Consumo de recursos naturales	Uso de agua, energia y gas	Presion sobre los recursos naturales.
			Generacion de residuos solidos y liquidos	Residuos solidos y liquidos de alimentos	Contaminación del medio ambiente.
			Consumo de energía, agua	Disposicion o rganizada de residuos	Presion sobre los recursos hídricos.
			Generacion de residuos solidos y liquidos	Uso de tonner de impresoras, luminarias	Contaminación del aire.
SERVICIO DE ALIMENTACION					
TALENTO HUMANO	ADMINISTRACION DEL TH	Labores administrativas	Generacion de residuos solidos	Uso de papel, empaques de alimentos.	Aumento del volumen de residuos.
			Consumo de energia electrica	Uso de energia para equipo de computo e instalaciones	Presion sobre los recursos energéticos.
			Consumo de recursos naturales	Uso de papel, esferos, cinta, marcadores	Contaminacion del suelo y bosques.
			Consumo de agua	Uso domestico del agua	Presion sobre los recursos hídricos.
	CAPACITACIONES TH	Manejo de residuos	Generacion de desechos al interior	Disposicion o rganizada de residuos	Contaminacion visual.

Fuente Los Autores

Continuación Tabla.38 Matriz de Identificación de Aspectos e Impactos Ambientales.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			LEGAL			IMPACTO AMBIENTAL			
1. MACRO PROCESO	2. PROCESO	3. ACTIVIDAD	Existencia	Cumplimiento	TOTAL CRITERIO LEGAL	Frecuencia	Severidad	Alcance	TOTAL CRITERIO IMPACTO AMBIENTAL
COMERCIAL	COMUNICACIONES	Labores administrativas	10	5	50	10	5	5	67,5
			10	5	50	10	1	10	68,5
			10	1	10	5	5	10	65
	ESTRATEGIAS COMERCIALES	Manejo de residuos	10	5	50	5	1	10	51
			1	1	1	5	1	1	24
	ESTRATEGIAS DE MERCADO	Desplazamiento por las instalaciones. Desplazamientos para la prestación del servicio	10	1	10	1	1	10	37
			10	5	50	10	1	5	53,5
10	5	50	10	5	10	5	10	82,5	
SERVICIO CATERING	COMPRAS	Compra de Materia prima	10	5	50	10	5	5	67,5
			10	5	50	10	1	10	68,5
	CATERING	Preparación de Alimentos	10	1	10	10	5	10	82,5
			10	5	50	10	1	10	68,5
			1	1	1	10	1	1	41,5
			10	1	10	10	1	10	68,5
TALENTO HUMANO	ADMINISTRACION DEL TH	Labores administrativas	10	5	50	10	5	5	67,5
			10	5	50	10	1	10	68,5
			10	1	10	5	5	10	65
	CAPACITACIONES TH	Manejo de residuos	10	5	50	5	1	10	51
			1	1	1	5	1	1	24

Fuente los Autores

Continuación Tabla. Matriz de Identificación de Aspectos e Impactos Ambientales.

MATRIZ IDENTIFICACION DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES			VALORACION DE SIGNIFICANCIA DEL IMPACTO AMBIENTAL						
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			PARTES INTERESADAS			POLITICAS CORPORATIVAS			SIGNIFICANCIA TOTAL DEL ASPECTO
1. MACRO PROCESO	2. PROCESO	3. ACTIVIDAD	Exigencia / Acuerdo	Gestión	TOTAL CRITERIO PARTES INTERESADAS	Existencia	Gestión	TOTAL CRITERIO CORPORATIVO	
COMERCIAL	COMUNICACIONES	Labores administrativas	5	5	25	1	1	1	44
			1	1	1	1	1	1	39
			1	1	1	1	1	1	18
	ESTRATEGIAS COMERCIALES	Manejo de residuos	1	1	1	1	1	1	36
			1	1	1	1	1	1	6
	ESTRATEGIAS DE MERCADO	Desplazamiento por las instalaciones.	1	1	1	1	1	1	13
			1	1	1	1	1	1	36
		Desplazamientos para la prestación del servicio	1	1	1	1	1	1	42
SERVICIO CATERING	COMPRAS	Compra de Materia prima	5	5	25	1	1	1	44
			5	5	25	1	1	1	44
	CATERING	Preparación de Alimentos	5	5	25	1	1	1	27
			5	5	25	1	1	1	44
		Servicio de Alimentación	5	5	25	1	1	1	14
			5	5	25	1	1	1	24
TALENTO HUMANO	ADMINISTRACION DEL TH	Labores administrativas	5	5	25	1	1	1	44
			1	1	1	1	1	1	39
			1	1	1	1	1	1	18
	CAPACITACIONES TH	Manejo de residuos	1	1	1	1	1	1	36
			1	1	1	1	1	1	6

Fuente los Autores

El resultado del análisis muestra que ningún aspecto ambiental está por encima de los 70 puntos, esto en gran parte se debe a que las operaciones no se encuentran en ejecución, es decir, no hay operación de actividad, pero estas valoraciones tendrán variación al momento de inicio de las actividades por lo cual se debe volver a realizar el análisis en el momento de operación.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al elaborar el estudio de mercados en Yondó – Antioquia para determinar el mercado potencial que tendría el servicio de catering, se logró determinar que existen aproximadamente 5000 trabajadores de las empresas contratistas de Ecopetrol S.A. que requieren del servicio de suministro de la alimentación, la mayoría de la oferta existente no cuenta con instalaciones que respondan al cumplimiento de la normativa para las buenas prácticas de manufactura en la elaboración de alimentos. Se espera además alcanzar el 20% de ese mercado en el año 5 de operación de la empresa. Del estudio de mercado se puede resaltar que existe una demanda insatisfecha que se convierta en una oportunidad a aprovechar.

El estudio técnico mostró una localización de las instalaciones del servicio de catering cerca a la zona industrial de Ecopetrol S.A. porque aunque la mayoría de las empresas no se encuentran ubicadas en esta zona si desarrollan sus actividades en ella, el diseño de la capacidad instalada se determinó para atender en el año 5 1000 almuerzos diarios.

En el estudio administrativo se definió además de la estructura organizacional, al figura jurídica para la nueva empresa, la cual se determinó fuera una sociedad por acciones simplificadas S.A.S. y su nombre es Catering del Oriente S.A.S.

El estudio financiero dio como resultado una TIR de 35.67% y un Valor Presente Neto de \$34.381.043, la TIO con la cual se está comparando es del 18%, esto permite concluir que financieramente el proyecto es viable. El periodo de retorno de la inversión esperado es de 2.64 años.

Al aplicar las metodologías de análisis de riesgos y de aspectos ambientales se puede observar que Catering del Oriente S.A.S. no presente riesgos y aspectos de mayor relevancia y que generen un impacto negativo en el desarrollo de sus actividades, pero si es necesario que se mantengan bajo actividades constantes de supervisión y control.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que el proyecto para la creación de un servicio de catering en el campo Casabe ubicado en Yondo – Antioquia es factible de ser ejecutado.

BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA

- Arqhys, Historia de los Hoteles
<http://www.arqhys.com/contenidos/hoteles-historia.html>

- Artículo:2011 Empieza una nueva fase en la hospitalidad colombiana, Revista La Barra, edición # 44,
<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-44/especial---retos-2011/alias-59.htm>

- Condiciones Higiénico Sanitarias de los Servicios de Alimentación en Instituciones Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en Bucaramanga, Colombia, Autores. Gloria Esperanza Vásquez de Plata, Especialista en Alta Gerencia; Elieth del Socorro Gómez de Avellaneda, Magister Scientiae en Ciencias de la Nutrición; Edna Magaly Gamboa Delgado, Magister Scientiae en Epidemiología

- DANE, pagina www.dane.gov.co el 8 de junio,
http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?searchword=restaurantes&ordering=&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search

- Ecopetrol S.A.
<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/elpetroleoysumundo/petroleoencolombia3.htm>

- Ecopetrol S.A.
http://www.ecopetrol.com.co/especiales/carta_petrolera108/rev_produccion3.htm

- Fondo Emprender, www.fondoemprender.com

- Guía Básica Sociedad Por Acciones Simplificada S.A.S., Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Presidencia de la República de Colombia, 2009, página 13-14.
- Guía Básica Sociedad Por Acciones Simplificada S.A.S., Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Presidencia de la República de Colombia, 2009, página 12
- Plan de Negocio, Montar una Empresa de Catering dese una inversión mínima de 12.000 Euros, El Placer del Buen Comer, <http://media.eresmas.com/biblioteca/img/emprendedores/plannegocios.pdf>
- Mercado fiesta, servicios para eventos y fiestas; <http://www.mercadofiesta.com.ar>
- Norma Técnica Colombiana NTC 5254, Gestión del Riesgo, ICONTEC, página 11.
- Norma Técnica Colombiana ISO 14001, gestión ambiental, ICONTEC, página 2.
- Revista la Barra, <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-36/informe-especial-grandes-cocinas/servicios-de-alimentacion-en-colombia.htm>