

**PLAN DE NEGOCIO Y CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS Y
SERVICIOS PARA EL ADULTO MAYOR**

FREDDY ALFONSO HERRERA ROJAS



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA
BUCARAMANGA
2014**

**PLAN DE NEGOCIO Y CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS Y
SERVICIOS PARA EL ADULTO MAYOR**

FREDDY ALFONSO HERRERA ROJAS

**Proyecto de Aplicación presentado como requisito para optar al título de
Magister en Gerencia de Negocios**

Director: Ing. NÉSTOR RAÚL ORTÍZ PIMIENTO



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA
BUCARAMANGA**

2014

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser el motor de mi vida y el aliento para cada paso que doy. A mis padres y hermanos por motivarme a continuar y no desistir en mis proyectos, a todos aquellos amigos y conocidos que cada vez que les contaba la idea me daban algo nuevo que aportarle a este proyecto. Quiero agradecer a todos los profesionales del tema quienes cada vez que acudía a ellos me entregaban toda su pasión por lo que hacían, la Hermana Gilma del Asilo San Rafael, Albeiro Vargas de la Fundación Ángeles Custodios, Ángel Quiñones de ASCBAM, Al Doctor Omar Gomezese de la Fundación Cardiovascular de Colombia por hacerme entender que el tesoro más grande del ser humano es su salud y la calidad de vida en cualquiera de sus etapas. A la señora Martha García Jessika Hernández por su valioso aporte.

Agradezco a la UIS alma máter, a mis compañeros de MBA y a ese valioso equipo de profesionales de la escuela de Ingeniería Industrial quienes nos hacen sentir orgullosos de ser UIS.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1 GENERALIDADES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN.....	18
1.1 OBJETIVOS	21
1.1.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2 MARCO TEORICO.....	22
2.1 MARCO DE ANTECEDENTES	22
2.1.1 Situación Del Adulto Mayor En Colombia.....	22
2.1.2 Condiciones de Vida de las Personas Adultas Mayores en Colombia.	23
2.1.3 Morbilidad en adultos mayores.	24
2.1.4 Empresa con Servicios para Adultos Mayores en Bucaramanga.....	25
3 ESTUDIO DE MERCADOS.....	26
3.1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	26
3.1.1 Metodología planteada para la investigación de mercados.....	26
3.1.2 Definición del problema.....	27
3.1.3 Objetivos de los estudios de mercado.....	27
3.1.4 Delimitación geográfica del mercado.	27
3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	28
3.2.1 Tipo de investigación.....	28
3.2.2 Definición de la población: mercado objetivo	28
3.2.3 Definición de la población estudio	33
3.2.4 Tamaño de la muestra finita.....	33

3.2.5	Tabulación y Análisis de resultados	35
3.3	PLAN DE MERCADEO.	41
3.3.1	Objetivo del plan de mercadeo.....	41
3.3.2	Estrategia de Precios	41
3.3.3	Estrategias de Distribución.....	43
3.3.4	Estrategias de Promoción y Comunicación.....	43
3.4	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	45
3.5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	46
4	ANALISIS TÉCNICO.....	51
4.1	LOCALIZACIÓN.....	51
4.1.1	Macro localización.....	51
4.1.2	Micro localización.....	52
4.2	PROCESOS.....	54
4.2.1	Proceso de Servicio	55
4.2.2	Proceso Comercial.....	58
4.2.3	Procesos Administrativos.....	59
4.3	RECURSOS E INFRAESTRUCTURA	62
4.3.1	Infraestructura.....	62
4.3.2	Recursos físicos.....	63
4.3.3	Recursos de Mano de Obra	64
4.3.4	Servicios Públicos	64
4.4	CAPACIDAD	65
4.4.1	Capacidad Instalada.....	65
4.4.2	Capacidad Proyectada.....	66

5	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	67
5.1	ORGANIGRAMA.....	67
5.2	MANUAL DE FUNCIONES	68
5.3	ESTRUCTURA SALARIAL.....	68
5.4	COSTOS DE NÓMINA.....	69
5.5	MECANISMOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	70
5.6	PROCESO DE INDUCCIÓN Y FORMACIÓN.....	71
6	ANÁLISIS LEGAL	72
7	ANÁLISIS FINANCIERO	76
7.1	INVERSIONES.....	76
7.1.1	Inversión Fija.....	76
7.1.2	Inversión Diferida	79
7.2	INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	79
7.2.1	Costo del Servicio	79
7.3	FINANCIACIÓN	83
7.4	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	84
7.4.1	Ingresos Proyectados.....	84
7.4.2	Egresos Proyectados	84
7.5	ESTADO DE RESULTADOS	85
7.6	EVALUACIÓN FINANCIERA	85
7.7	ESCENARIOS FINANCIEROS	86
7.7.1	Escenario Pesimista.....	86
7.7.2	Escenario Optimista	87
7.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	87

8	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	89
8.1	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	89
8.1.1	Misión.....	89
8.1.2	Visión	89
8.1.3	Principios y Valores.....	89
8.2	ANÁLISIS DOFA	90
8.2.1	Fortalezas	90
8.2.2	Debilidades	91
8.2.3	Oportunidades.....	91
8.2.4	Amenazas	92
8.3	ESTRATEGIAS	93
8.3.1	Estrategias FO	93
8.3.2	Estrategias FA.....	93
8.3.3	Estrategias DO	94
8.3.4	Estrategias DA	94
9	PUESTA EN MARCHA	97
9.1	Creación de la Página Facebook	97
10	CONCLUSIONES.....	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución Porcentual Población Por Comunas.....	31
Tabla 2. Cantidad de Adultos Mayores por Comuna	32
Tabla 3. Distribución Encuestas por Comuna	34
Tabla 4. Precios Productos para la Venta.....	42
Tabla 5. Distribución Productos Según Investigación de Mercados	46
Tabla 6. Calificación de Alternativas	53
Tabla 7. Calificación Alternativas Final	53
Tabla 8. Requerimiento Maquinaria y Utensilios de Cocina.....	63
Tabla 9. Requerimiento Menaje de Cocina	63
Tabla 10. Requerimiento Equipo de Oficina	64
Tabla 11. Requerimiento Mano de Obra.....	64
Tabla 12. Requerimiento Servicios Públicos.....	65
Tabla 13 Tipo de contrato por cargo.	69
Tabla 14. Carga prestacional contrato término fijo.....	69
Tabla 15. Inversión Equipo de Oficina	76
Tabla 16. Inversión Maquinaria y Equipo	77
Tabla 17. Inversión Menaje de Cocina.....	78
Tabla 18. Total Inversión Fija.....	78
Tabla 19. Inversión Diferida	79
Tabla 20. Costos del Servicio	81
Tabla 21. Gastos de Administración y Ventas	82
Tabla 22. Capital de Trabajo.....	82
Tabla 23. Financiación Inversión Inicial	83
Tabla 24. Ingresos Proyectados.	84
Tabla 25. Resultado Indicadores Financieros	85
Tabla 26 Escenario Pesimista.....	86
Tabla 27. Escenario Optimista.....	87
Tabla 28 Valores asociados Punto de Equilibrio.....	88

Tabla 29 Cálculo del punto de equilibrio	88
Tabla 30. Matriz MEFI.....	95
Tabla 31. Matriz MEFE	95

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Personas Mayores de 65 años con limitaciones para moverse o caminar, para su Autocuidado, y/o con Limitaciones para hablar.....	24
Ilustración 2: Delimitación geográfica Bucaramanga.	28
Ilustración 3. Datos Adulto Mayor en Bucaramanga Año 2013.....	29
Ilustración 4. Número y nombre oficial de las comunas de Bucaramanga.....	30
Ilustración 5. Población Por Comuna.....	31
Ilustración 6. Canal de Distribución Directa	43
Ilustración 7. Servicios Temporales de Acompañamiento	47
Ilustración 8. Tienda Especializada Online	48
Ilustración 9. Artículos Ortopédicos, Tiendas Especializadas	48
Ilustración 10. Localización Santander-Colombia	51
Ilustración 11. Localización Bucaramanga-Santander	52
Ilustración 12 Ubicación Empresa Comuna Cabecera.....	54
Ilustración 13. Proceso Servicio.....	55
Ilustración 14. Proceso Comercial	58
Ilustración 15. Proceso de Reclutamiento y Vinculación.....	60
Ilustración 16. Proceso Pago de Nómina.....	61
Ilustración 17. Distribución Física	62
Ilustración 18. Organigrama.....	68
Ilustración 19. Interfaz Usuarios/Clientes.....	97
Ilustración 20. Anuncio Facebook	98

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formulario encuesta	103
Anexo B. Menús	106
Anexo C. Manual de funciones.....	110
Anexo D. Análisis financiero.....	118

GLOSARIO

- **Grupo Etareo:** El concepto se refiere a los grupos de edad en que se divide la población, un ejemplo es el grupo de 0 a 1 año, luego el de 1 a 5, y de aquí los grupos se dividen en subgrupos cada cinco años hasta los 65 años.
- **Costos fijos:** aquellos que se mantienen invariables, en el mismo nivel, independientemente del volumen de ventas realizadas.
- **Costos variables:** aquellos que varían en función del volumen de ventas.
- **Demanda:** en términos económicos, se define como la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir bajo condiciones determinadas de tiempo y precio.
- **Envejecimiento demográfico:** conjunto de cambios fisiológicos y anatómicos de carácter natural provocados por el paso de los años en los seres vivos en una determinada población.
- **Flujo de caja:** entradas y salidas de caja que se producen dentro de una organización en un período determinado.
- **Mercado objetivo:** segmento del mercado al que un producto en particular es dirigido. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas.
- **Misión:** propósito general de una organización.
- **Plan de negocio:** documento en el que se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio con el fin de evaluar su viabilidad técnica, económica y financiera.
- **Plan de ventas:** Estimación de las cantidades y valores a vender de un producto o servicio en un período dado.

- **Promoción:** actividad que tiene como fin el dar a conocer o hacer sentir la necesidad de un producto.
- **Punto de equilibrio:** se refiere al punto en el que la empresa obtiene la misma cantidad de costos que ingresos, por lo cual la utilidad bruta es igual a cero.
- **Segmentación:** el proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños que tengan características semejantes.

RESUMEN

Título: Plan de negocios y creación de una empresa de productos y servicios para el adulto mayor

Autor: Freddy Alfonso Herrera Rojas **

Palabras Claves: Plan de Negocios, investigación de mercados, análisis técnico, análisis legal, análisis financiero, análisis estratégico.

Descripción: El objetivo principal de este proyecto es diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa de productos y servicios para el adulto mayor, enfocados en las necesidades reales de este creciente grupo etario de la población, basándose en el cuidado de su salud y la calidad de vida esperada en esta etapa.

El cuerpo central del documento está compuesto por la investigación de mercados que se realizó con el objetivo de caracterizar e identificar las reales necesidades del segmento de mercado estudiado y las expectativas de los clientes potenciales en la ciudad de Bucaramanga, un análisis técnico donde se identifican los recursos físicos y humanos que necesita la empresa para un correcto funcionamiento. Un análisis legal en el cual se identifican los requerimientos y especificaciones legales correspondientes a la apertura y prestación de este tipo de servicio en Colombia, un análisis financiero donde se realiza un presupuesto de inversión, presupuesto de ventas, proyecciones del flujo de caja, cálculo de indicadores financieros y análisis de sensibilidad de las variables más influyentes en el negocio, un análisis estratégico donde se definió la misión, visión y objetivos de la empresa.

Finalmente se realiza la implementación de las ventas de productos nutritivos saludables por medios electrónicos (Facebook).

* Plan de negocios y creación de una empresa de productos y servicios para el adulto mayor

** Facultad de ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director: Néstor Ortiz.

ABSTRACT

Title: Business Plan for the foundation of a company of products and services for the adult.*

Autor: Freddy Alfonso Herrera Rojas**

Key Words: Business Plan, Market Research, Analysis, Legal Analysis, Financial Analysis, Strategical Analysis.

Summary: The main goal of this Project is to design a business plan for the foundation of a company of products and services for the adult, focused on the real needs of this growing age group of the population, based on healthcare and the expected quality of life on this stage.

The body of the document is composed by the market research that was done in regards of characterizing and identifying the real needs of the market niche and the expectations of the potential clients in Bucaramanga; a technical analysis where the physical and human resources that the enterprise needs for the proper operation. Also, a legal analysis was taken into account to identify the requirements and the legal specifications corresponding to the opening and the provision on this kind of service in Colombia; the financial analysis contains the budget of the investment, sales budget, projections of the cash flow, calculation of the financial indicators, the analysis of the sensitivity of the most influential variables in the business, and the strategic analysis where the mission, vision and objectives were defined.

Finally there's an implementation of the sales of nutritious and healthy products through electronic means: social networks and ad campaigns.

* Business Plan for the foundation of a company of products and services for the adult.

** Facultad de ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director: Néstor Ortiz.

INTRODUCCIÓN

El envejecimiento es el resultado de una serie de cambios en la constitución y fisiología del ser humano que progresa con el paso de los años involucrando características físicas, sociales y psicológicas. La vejez está ligada a un periodo relativamente extenso ya que puede llegar a ser una tercera parte de la vida, y es además el último peldaño del ciclo de existencia del ser humano¹.

El trabajo de aplicación aquí planteado se desarrolló como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios (MBA) de la Universidad Industrial de Santander y está enfocado hacia la construcción de un plan de negocios para la comercialización de productos saludables especializados en patologías presentadas en la morbilidad de la población adulta mayor y la comercialización de servicios de apoyo vitales como la alimentación.

Para el desarrollo de este plan de negocios, se comenzó con un estudio de investigación de mercados donde se determinó la competencia regional y nacional de los productos y servicios ofertados, se identificaron las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, partiendo de los resultados de la investigación se definieron las características de infraestructura de los servicios y productos que se debían ofertar y que generarán una ventaja competitiva y llenarán las expectativas de los clientes potenciales, se realizó un análisis legal que permite definir las condiciones legales para la apertura del negocio. Posteriormente se realizó un estudio financiero que permitió consolidar el flujo de caja del proyecto y se calcularon los indicadores financieros para analizar la factibilidad financiera del proyecto, se realizó un análisis estratégico donde se definieron aspectos a seguir como orientación para la ejecución a corto y

¹ ARANGO VICTORIA, RUIZ ISABEL; Diagnóstico de los adultos mayores de Colombia. Fundación Saldarriaga Concha. Ministerio de Protección Social. Bogotá MIMEO 2007. Pág. 7-28.

mediano plazo para el empresario. Finalmente se realiza la implementación de la venta de productos nutritivos por medios virtuales.

1 GENERALIDADES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN

Actualmente se puede hablar de diferentes definiciones del término adulto mayor; en primera medida se puede decir que son aquellas personas que llegan a una edad en la que formalmente abandonan su trabajo, así mismo se refiere a la población que ha consagrado su vida a trabajar y posteriormente se jubila. Legalmente en Colombia se entiende por adulto mayor a la persona mayor de 60 años².

Según recientes proyecciones del DANE, en 2020 existirán alrededor de 6.500.000 adultos mayores, un crecimiento poblacional del 39% con respecto a 2012. En Santander se proyecta un aumento en la población adulta mayor del 32% con respecto a 2012. Estas cifras concluyen en que mientras en Santander hoy día hay 224.092 adultos mayores, para 2020 habría aproximadamente 295.800³.

Las razones por las cuales ha aumentado el envejecimiento de la población están sustentadas en la reducción de las tasas de nacimiento y el aumento de la esperanza de vida.

El hecho de llegar a la tercera edad y conservarse por más tiempo, involucra una secuencia de cambios psicológicos, fisiológicos sociales y culturales que las personas no están listas para asumir. Dichas transformaciones no solo afectan a quienes envejecen sino también a las personas que lo rodean. Este escenario se acentúa con los problemas y dificultades que enfrenta al intentar seguir su vida

² CONGRESO DE LA REPUBLICA; Ley 1276 de 2009 Diario Oficial 47233 5 de enero 2009 Bogotá Colombia. Pag.1

³ PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2005-2020 DANE Colombia. Boletín Tablas abreviadas de mortalidad nacionales y departamentales 1985 – 2020 septiembre de 2007 EN____: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF consultado 5 de febrero 2013

como la llevaba anteriormente. De otra parte, en ocasiones es común asociar al adulto mayor como una persona anciana, enferma, limitada, que ya no siente, no piensa, no sueña, no desea y solo espera la muerte.

En Santander la Asociación Santandereana de Centros de Bienestar del Adulto Mayor ASCBAM, conformada por 46 instituciones dedicadas al cuidado de esta población en los diferentes municipios del departamento tienen como función la prestación del servicio de cuidado permanente y centros de cuidado diario. Los directivos de la asociación han manifestado la necesidad de mejorar la oferta de servicios de cuidado y apoyo en labores cotidianas para el adulto mayor en sus hogares, ya que gran parte de ésta población quiere seguir viviendo en sus casas y no ser internados en instituciones permanentes, así como la implementación de programas de educación y formación de hábitos saludables dentro de los núcleos familiares promulgando mejores condiciones de vida al entrar en esta etapa, según Quiñones Ángel Director Ejecutivo de ASCBAM⁴ afirma que esta es una población en constante crecimiento y que requiere ser tratada de manera especial.

Pese a que en la región existen centros cuya misión es satisfacer necesidades de esta población, su servicio se ofrece de manera permanente requiriendo que los adultos mayores deban internarse o desplazarse a estos centros de cuidado. Con base en lo anterior el presente plan de negocios tiene como fin generar alternativas en virtud de las cuales, además de que el servicio llegue a sus hogares puedan conforme a su elección optar por servicios tales como Chef al día, y venta de productos nutritivos saludables hechos a la medida de sus necesidades patológicas.

De acuerdo a lo anterior se hace necesario describir el alcance de los servicios y productos mencionados:

Chef al día: Es un servicio en el que el cliente llama a la empresa solicitando el menú del día y que le sea enviado a su domicilio.

⁴ QUIÑONES ANGEL; Director Ejecutivo Asociación Santandereana de centros de bienestar del adulto mayor. Entrevista personal. Bucaramanga 12 de marzo 2013.

Este menú es elaborado con ingredientes saludables y con cargas nutricionales adecuadas para la alimentación del adulto mayor.

Venta de Productos Nutritivos Saludables: Son productos de marcas reconocidas en el sector salud, especializados para personas con patologías de diabetes mellitus e hipertensión, estos productos son endulzantes, pastas, cereales, complementos vitamínicos, harinas, gelatinas, chocolates, galletas entre otros, estos productos se comercializarán por medios virtuales a través de las redes sociales.

Acompañamiento Diario: Mediante este servicio se asiste a las personas mayores, para la realización de actividades fuera de su casa como citas médicas, caminatas, entre otros; o se acompaña al adulto mayor en los hogares, cuando familiares no lo puedan hacer.

Capacitación en Tecnología: Mediante un acompañamiento continuo se enseñara al adulto mayor de manera práctica el uso las diferentes tecnologías actuales Smartphone, tabletas, computadores, etc.

Finalmente la misión de esta empresa es atender al adulto mayor bajo las circunstancias en las que se encuentra de acuerdo a sus posibilidades económicas que le permitan el acceso al servicio y/o productos ofrecidos y además generar con ello una labor social.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocio para la creación de una agencia de prestación de servicios de apoyo a la vida cotidiana del adulto mayor, capacitación para el adulto mayor y comercialización de productos saludables relacionados con la morbilidad de este grupo atareó de la población santandereana.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.** Realizar un análisis de mercado que permita establecer la conveniencia de comercialización de estos productos y servicios.
- 2.** Realizar un análisis técnico que permita establecer la materialización de los productos y servicios ofrecidos.
- 3.** Realizar un análisis administrativo que permita definir las características para el personal del negocio, mecanismos de control y políticas de administración del personal.
- 4.** Realizar un análisis legal y social que permita definir la posibilidad legal para que el negocio se establezca y opere.
- 5.** Realizar un análisis financiero para determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y la elaboración de proyecciones financieras.
- 6.** Realizar un análisis estratégico que permita determinar el direccionamiento de la empresa.
- 7.** Implementar la comercialización de productos nutritivos saludables a través de medios virtuales.

2 MARCO TEORICO

2.1 MARCO DE ANTECEDENTES

2.1.1 Situación Del Adulto Mayor En Colombia

Situación Demográfica:

De acuerdo a estudios realizados por Fundación Saldarriaga⁵, avalado por el ministerio de la protección social, existe un aumento progresivo de los adultos mayores. El 6.3% de la población colombiana es mayor de 65 años; el 54.6% pertenece al sexo femenino y el 45.4% de las personas mayores son hombres. Del total de la población adulta mayor el 63.12% se concentra en Boyacá, Tolima, Cundinamarca, Caldas, Antioquia, Valle del Cauca, Quindío, Santander, Atlántico y Bolívar. Adicionalmente, el 28.8% se encuentra en las principales ciudades: Bogotá, Medellín, Cali Barranquilla y Bucaramanga.

Actualmente mientras el crecimiento de la población joven disminuye; la población de adulto mayor se incrementa en una tasa más alta. Se espera que para el 2050, el total de la población sea cercano a los 72 millones, con una esperanza de vida ligeramente superior a los 79 años y con más del 20% de los pobladores por encima de 60.

El aumento de la esperanza de vida, la disminución de la mortalidad, el control de las enfermedades infecciosas y parasitarias, el descenso de las tasas de natalidad, son las principales causas del aumento de la población adulta mayor en Colombia.

⁵ ARANGO VICTORIA, RUIZ ISABEL; Diagnóstico de los adultos mayores de Colombia. Fundación Saldarriaga Concha. Ministerio de Protección Social. Bogotá MIMEO 2007. Pág. 7-28.

En cuanto a la posición de jefes de hogar en Colombia se ha incrementado progresivamente, la tasa de jefatura evidencia que por cada 100 colombianos, 26 son jefes de hogar, lo que corresponde a un promedio de 4 personas por hogar. Dentro de los adultos mayores se logran porcentajes de jefatura hasta de 4.8%, estos datos permiten prever que en la medida que continúe este comportamiento, mayor va a ser el número de ancianos institucionalizados o viviendo solos.

La esperanza de vida en los últimos 50 años se ha venido incrementando para todos, principalmente para las mujeres, de ahí que en la actualidad estas últimas vivan en promedio, 5.9 años más. Adicionalmente, el incremento de la esperanza de vida ha sido mayor en la población urbana, en los grupos con mayor nivel de instrucción y con mayores ingresos económicos.

Una vez cumplidos los 60 años se espera que los colombianos vivan al menos otros 20 años.

Factores como la de dependencia y el índice de envejecimiento, permiten ver como la población mayor crece más rápidamente que el total de la población, y que otros grupos poblacionales: Entre 1995 y 2000 los mayores de 60 años aumentaron a un ritmo de 2.8%, bastante más que el crecimiento del total (1.9%); incremento que se espera sea sostenido en las próximas décadas.⁶

2.1.2 Condiciones de Vida de las Personas Adultas Mayores en Colombia.

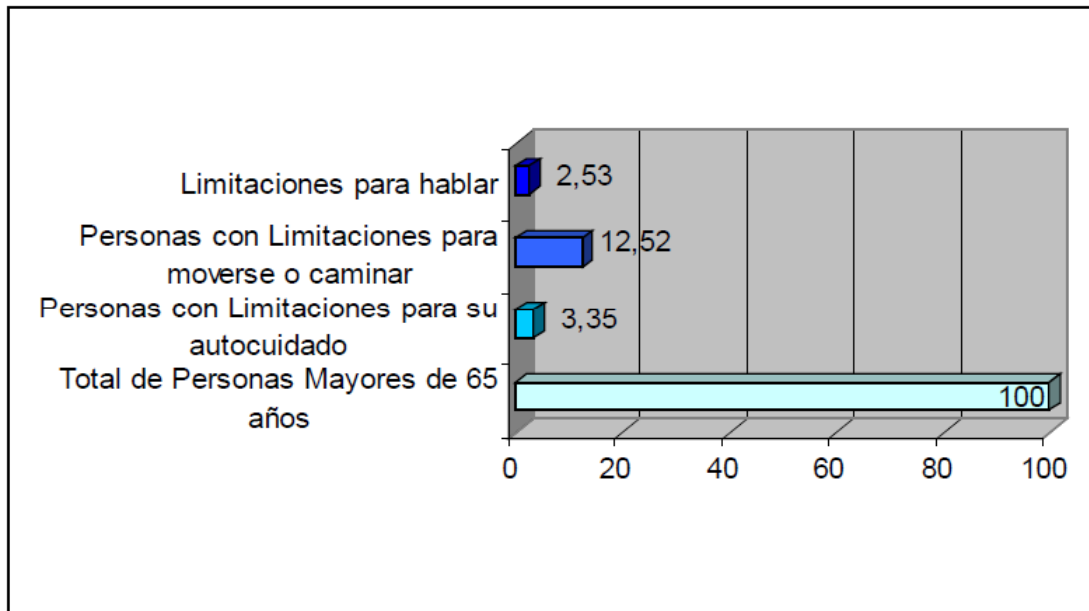
Situación de salud.

Respecto a actividades de vida diaria, el Censo de población y Vivienda 2005 encontró que de las personas mayores de 65 años, el 12,52% posee limitaciones

⁶ RUIZ DULCEY E, MANTILLA G *et al.* Envejecimiento, Comunicación y Política. Ministerio de Comunicaciones – CEPSIGER. Bogotá: 2004. Pag 16, 17 y 18

para moverse o caminar, el 3.35% tiene limitaciones para su autocuidado y el 2.53% posee limitaciones para hablar, ilustración No 1 ⁷

Ilustración 1. Personas Mayores de 65 años con limitaciones para moverse o caminar, para su Autocuidado, y/o con Limitaciones para hablar.



Fuente: DANE

2.1.3 Morbilidad en adultos mayores.

Los principales diagnósticos en la población adulto mayor son las cardiopatías isquémicas, la enfermedad pulmonar obstructiva crónica, la Diabetes Mellitus, las neoplasias de tráquea, bronquios, pulmón, próstata y cuello del útero (DANE: 2000). Respecto a las causas de morbilidad por egresos hospitalarios, las principales causas fueron la hiperplasia prostática, obstrucción crónica de las vías respiratorias, fractura del cuello del fémur, Diabetes Mellitus e insuficiencia cardiaca. En los aspectos de la morbilidad sentida, se pudo determinar que las

⁷ Personas Mayores de 65 años con limitaciones para moverse o caminar, para su Autocuidado, y/o con Limitaciones para hablar EN:
http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72
Consultado 8 de febrero de 2013

principales patologías padecidas por los adultos mayores son la hipertensión, diabetes, artritis, osteoporosis e hipercolesterolemia⁸.

La enfermedad hipertensiva es la primera causa de morbilidad por consulta desde los 40 años de edad y como novena causa de egreso hospitalario a partir de los 60 años⁹.

2.1.4 Empresa con Servicios para Adultos Mayores en Bucaramanga

En la ciudad de Bucaramanga, se creó en 2009 el primer centro gerontológico del oriente colombiano, Ruitoque Casa Mayor, que buscaba atender las necesidades del adulto mayor de los estratos 4,5 y 6 de Bucaramanga y su área metropolitana. Su principal línea de negocios es la institucionalización de los adultos mayores en confortables suites con servicios integrales de cuidado y atención en diferentes modalidades. Este proyecto nació de la experiencia de la *Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios quienes desde 1984 se han dedicado a atender a los adultos mayores de escasos recursos*. Según Vargas Albeiro, Director Ejecutivo de la Fundación Albeiro Vargas¹⁰, afirma que esta es una población con muchas necesidades desatendidas y en la ciudad de Bucaramanga hay poca oferta de servicios para el adulto mayor. En la Actualidad Ruitoque Casa Mayor tiene instalaciones campestres de 8000 metros cuadrados y ha ampliado su portafolio de servicios en planes vacacionales completos para los adultos mayores y su familia cuenta con servicios tales como: sala virtual, televisión, música, belleza, cuidado especializado, cafetería, oratorio, comedores, área de salud, gimnasio, enfermería, lavandería, biblioteca y jardines.

⁸ Cardona D, Estrada A *et al.* Envejecer nos “toca” a todos: caracterización de algunos componentes de calidad de vida y de condiciones de salud de la población adulta mayor. Salud Pública. Medellín, Universidad de Antioquia, 2002. Pág. 15-30

⁹ AGUDELO SUAREZ, Dirección Seccional de Salud de Antioquia. Diagnóstico de la Situación de Salud de Antioquia. Revista Epidemiológica de Antioquia. Vol. 25, No.1-3, (2000).

¹⁰ VARGAS ALBEIRO; Director Ejecutivo Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios. Entrevista personal. Bucaramanga 14 de abril 2013.

3 ESTUDIO DE MERCADOS.

3.1 CONTEXTUALIZACIÓN.

La investigación de mercados en la cual se centra la oportunidad de negocio va enfocada en satisfacer diferentes necesidades a la población de adultos mayores de Bucaramanga.

Se busca ofrecer de manera permanente servicios a adultos mayores que deban desplazarse, realizar diferentes actividades, requieran acompañamiento permanente, quieran aprender sobre las nuevas tecnologías, opten por servicios de chef en sus hogares o necesiten productos nutritivos saludables hechos a la medida de sus necesidades patológicas.

3.1.1 Metodología planteada para la investigación de mercados.

Para la investigación de mercados se utilizará una fuente primaria, un instrumento que va dirigido a adultos mayores de 60 años con el fin de recoger información que permita conocer el comportamiento y hábitos de compra del consumidor en Bucaramanga.

Se formularán preguntas dirigidas a aquellas personas sobre los servicios que ofrecerá la empresa, su precio de venta para conocer sus opiniones, preferencias, y determinar de esta manera los servicios que se deben ofrecer inicialmente, ajustando la demanda a la población objetivo de acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta.

La recolección de la información, se realizó teniendo en cuenta la población de adultos mayores de estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad, las encuestas se realizaron de manera personal.

3.1.2 Definición del problema.

A continuación se relaciona el problema identificado sobre el cual se trabajó la investigación de mercado planteada anteriormente:

- Conocer la percepción actual de las personas de la ciudad de Bucaramanga mayores de 60 años sobre los productos y servicios para atender sus necesidades actuales.

3.1.3 Objetivos de los estudios de mercado.

- Identificar las expectativas del adulto mayor y sus familiares frente a la comercialización de servicios y productos para los adultos mayores.
- Identificar los servicios y productos de mayor necesidad para los adultos mayores, su demanda y precios de venta.
- Conocer que aspectos tiene en cuenta el adulto mayor y /o su familia al comprar servicios o productos especializados para ellos.

3.1.4 Delimitación geográfica del mercado.

El mercado objetivo que se va a estudiar es aquella población mayor de 60 años, que habita en la ciudad de Bucaramanga.

Ilustración 2: Delimitación geográfica Bucaramanga.



Fuente: www.colombia-sa.com/departamentos/santander/santander.html

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Por medio de la investigación de mercados se realizó el proceso de recopilación de información y datos que servirán para la toma adecuada de decisiones buscando establecer y formular así una política de mercados para una empresa de productos y servicios para el Adulto Mayor.

3.2.1 Tipo de investigación.

Se utilizó la investigación exploratoria la cual se realiza especialmente cuando el tema elegido, en este caso los servicios para adultos mayores, ha sido poco explorado y reconocido o cuando el conocimiento que se tiene del tema es tan vago e impreciso que impide sacar conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no por lo que se requiere en primer término explorar e indagar.

Por otro lado, tanto a las personas mayores de 60 años se les realizó la investigación de mercados a través de encuestas con múltiples y únicas opciones de respuesta. El formulario de preguntas lo puede observar en el ANEXO A

3.2.2 Definición de la población: mercado objetivo

Se define la población a estudiar partiendo del macro entorno, y se procede a identificar el segmento de mercado de interés para lo cual se consideran las variables demográficas, ubicación del grupo etario, la ubicación, el estrato social y la morbilidad de este grupo de la población Colombiana.

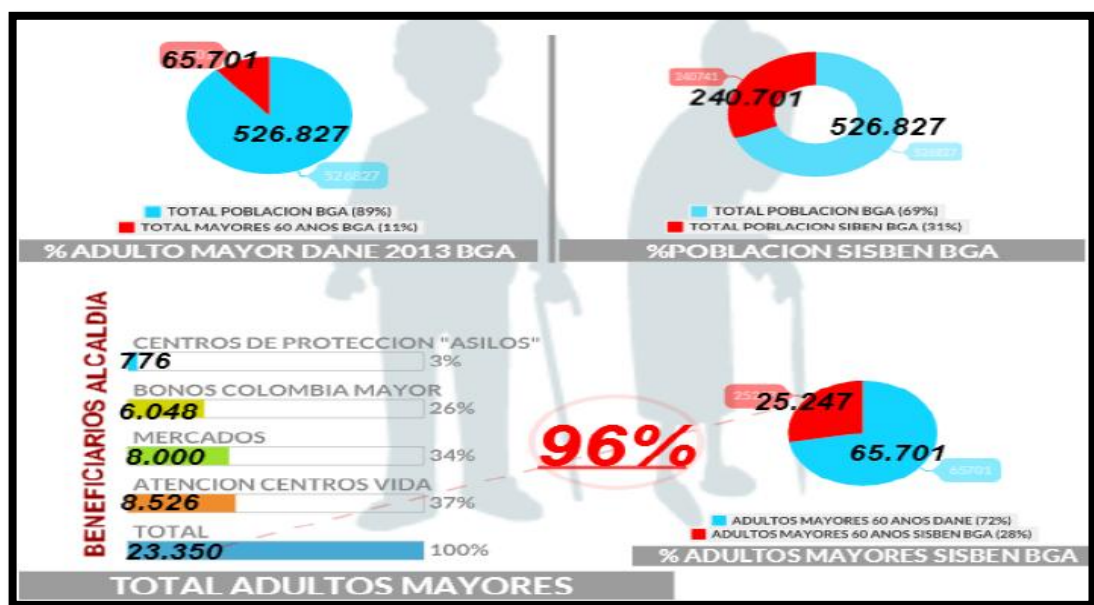
La población objetivo para este proyecto son todos los adultos mayores de Bucaramanga de estratos entre 3 y 6, laboralmente activos o pensionados, adultos mayores sanos o con patologías de diabetes mellitus e hipertensión arterial.

Según recientes proyecciones del DANE, en 2020 existirán alrededor de 6500000 adultos mayores, un crecimiento poblacional del 39% con respecto a 2013. En Santander se proyecta un aumento en la población adulta mayor del 32% con respecto a 2013. Estas cifras concluyen en que mientras en Santander hoy día hay 224092 adultos mayores, para 2020 habría aproximadamente 295811¹².

Ilustración 3. Datos Adulto Mayor en Bucaramanga Año 2013

¹¹ PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2005-2020 DANE Colombia. Boletín Tablas abreviadas de mortalidad nacionales y departamentales 1985 – 2020 septiembre de 2007 EN: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF consultado 5 de febrero 2014

¹² PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2005-2020 DANE Colombia. Boletín Tablas abreviadas de mortalidad nacionales y departamentales 1985 – 2020 septiembre de 2007 EN: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF consultado 5 de febrero 2014

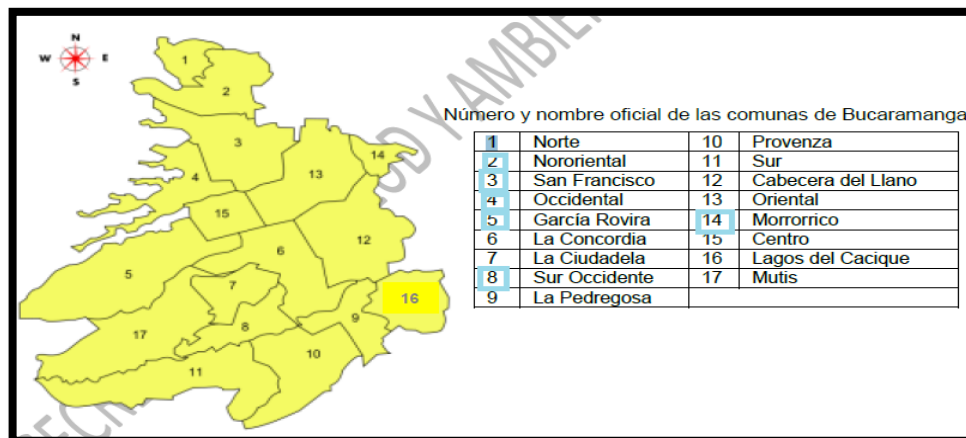


Fuente: Plan de Desarrollo 2013, Secretaría Social Alcaldía de Bucaramanga.

De acuerdo al plan de desarrollo 2013 de la Secretaría de desarrollo Social de la alcaldía de Bucaramanga hay 526.827 habitantes en la ciudad de los cuales 240.701 tienen SISBEN, y se ubican en los estratos 1 y 2. Se puede observar que el 11% de la población bumanguesa son ciudadanos adultos mayores de 60 años, lo que representa una población de 65.701, de los cuales 25.247 cuentan con SISBEN, es decir que 40.457 ciudadanos Bumangueses adultos mayores de 60 años (7.7% de la población ciudadana) se ubican en los estratos 3,4,5 y 6, los cuales representan nuestro mercado objetivo.

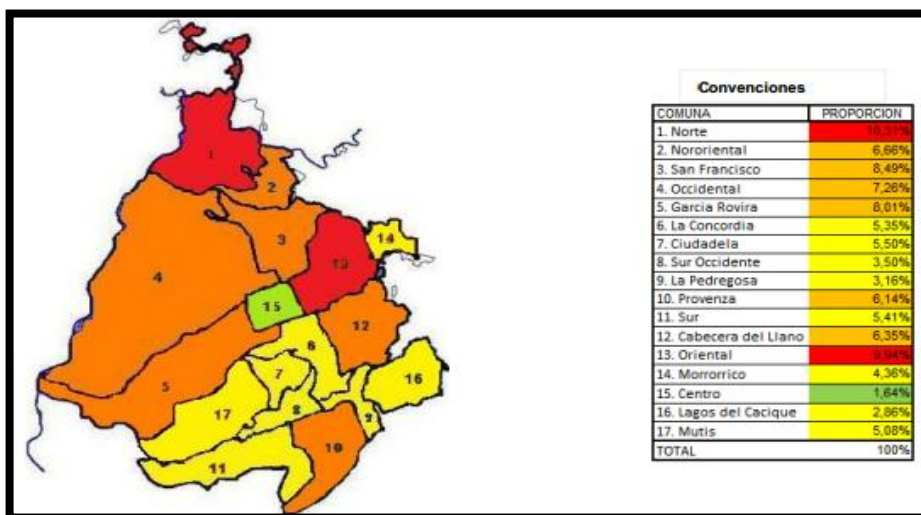
Se identificó las comunas de la ciudad y con datos de la alcaldía municipal se identificaron las comunas según distribución de estrato. Se llega a la conclusión de que el 7.7% de la población adulta mayor se encuentra viviendo en las comunas 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16 y 17 tal como se ilustra en el gráfico. Las demás comunas señaladas pertenecen a los estratos 1 y 2.

Ilustración 4. Número y nombre oficial de las comunas de Bucaramanga



Fuente: Alcaldía de Bucaramanga, disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=10>
Consultado en noviembre 13 de 2012.

Ilustración 5. Población Por Comuna.



Fuente: Plan de Desarrollo 2013, Secretaria Social Alcaldía de Bucaramanga.

A partir de las dos graficas anteriores se construyó la siguiente tabla donde se resalta en color amarillo las comunas de estrato 1 y 2 de Bucaramanga.

Tabla 1. Distribución Porcentual Población Por Comunas

Comuna	Población 2013	%
Norte	54.316	10,31%

Comuna	Población 2013	%
Nororiental	35.087	6,66%
San Francisco	44.728	8,49%
Occidental	38.248	7,26%
García Rovira	42.199	8,01%
La Concordia	28.185	5,35%
Ciudadela Real De Minas	28.975	5,50%
Suroccidente	18.439	3,50%
La Pedregosa	16.648	3,16%
Provenza	32.347	6,14%
Sur	28.501	5,41%
Cabecera del Llano	33.454	6,35%
Oriental	52.367	9,94%
Morrórico	22.970	4,36%
Centro	8.640	1,64%
Lagos del Cacique	15.067	2,86%
Mutis	26.763	5,08%
Total	526.827	100,0%

Fuente: Autor del Proyecto

De esta manera teniendo en cuenta la distribución anterior, y teniendo en cuenta la población identificada de adultos mayores de la ciudad de Bucaramanga de estratos 3, 4, 5 y 6 que arrojo un total de 40.454 habitantes, se procede a realizar una distribución porcentual en las comunas de interés.

Tabla 2. Cantidad de Adultos Mayores por Comuna

Comuna	Población 2013	Distribución Porcentual N	Cantidad Estimada de Adultos mayores por comuna
--------	----------------	---------------------------	---

Comuna	Población 2013	Distribución Porcentual N	Cantidad Estimada de Adultos mayores por comuna
La Concordia	28.185	10,40%	4.208
Ciudadela Real De Minas	28.975	10,69%	4.326
La Pedregosa	16.648	6,14%	2.486
Provenza	32.347	11,94%	4.830
Sur	28.501	10,52%	4.255
Cabecera del Llano	33.454	12,35%	4.995
Oriental	52.367	19,33%	7.819
Centro	8.640	3,19%	1.290
Lagos del Cacique	15.067	5,56%	2.250
Mutis	26.763	9,88%	3.996
Total	270.947	100,00%	40.454

Fuente: Autor del Proyecto

3.2.3 Definición de la población estudio

- Elemento: Adultos mayores de 60 años y/o familiares mayores de edad.
- Unidad de muestreo: Residentes en los estratos 3, 4,5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.
- Alcance: Comunas 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16
- Tiempo: Noviembre y Diciembre de 2013

3.2.4 Tamaño de la muestra finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- **N** = Total de la población 40.454
- **Z_α**= 1,96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- **p** = Proporción esperada para obtener el máximo tamaño muestral (en este caso 5% = 0.05)
- **n** = Tamaño de la muestra
- **q** = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- **d** = precisión un 5%.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,95 * 0,05 * 40,454}{(0,05^2 * 40,453) * +(1,96)^2 * 0,95 * 0,05}$$

n= 73 Encuestas

Se define entonces una muestra representativa de 73 personas correspondientes al mercado objetivo, y se procede a recopilar la información a través de la encuesta de forma aleatoria a clientes que se ubican en las comunas.

Se realiza una tabla de acuerdo al porcentaje poblacional de las comunas que se abordarán dando como resultado la cantidad de encuestas elaboradas por comuna.

Tabla 3. Distribución Encuestas por Comuna

Comuna	52 % de la Población Bumanguesa	Cantidad Estimada de Adultos Mayores por Comuna	Encuestas por Comuna
La Concordia	10,1%	4096	7
Ciudadela Real De Minas	20,0%	8094	15
La Pedregosa	6,0%	2418	4
Provenza	11,6%	4698	8

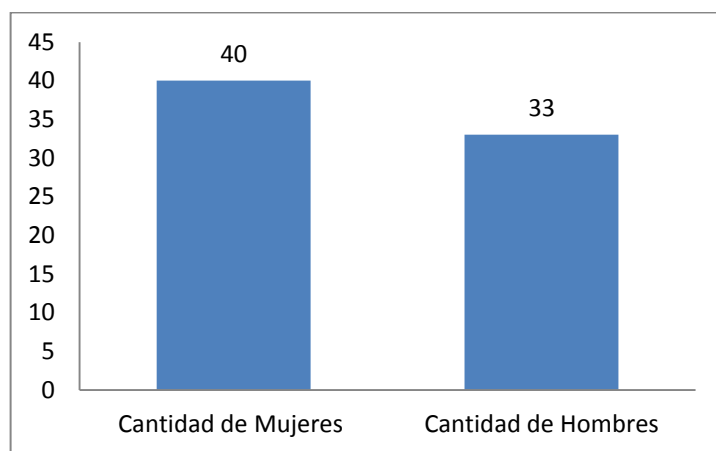
Comuna	52 % de la Población Bumanguesa	Cantidad Estimada de Adultos Mayores por Comuna	Encuestas por Comuna
Sur	10,2%	4138	7
Cabecera del Llano	12,0%	4861	9
Oriental	18,8%	7603	14
Centro	3,1%	1255	2
Lagos del Cacique	5,4%	2185	4
Mutis	2,7%	1106	2
Total	100,0%	40454	73

Fuente: Autor del Proyecto

3.2.5 Tabulación y Análisis de resultados

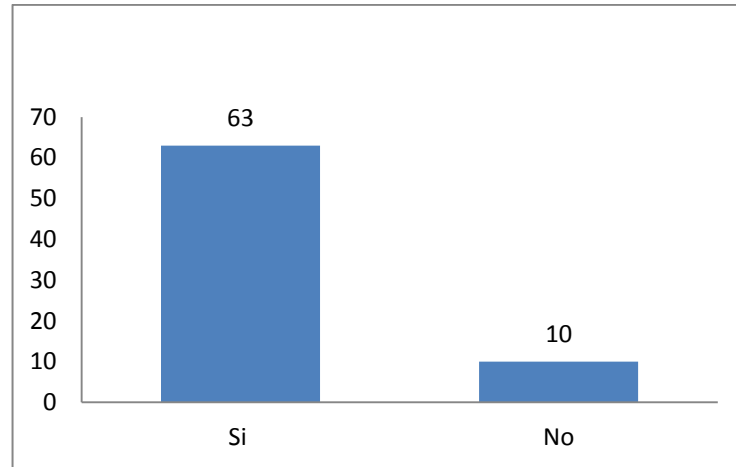
A continuación se presenta el análisis de la investigación de mercados a partir de los resultados obtenidos:

Al aplicar las encuestas a la población objetivo, se observó que el 55% de la población adulta mayor es de género femenino, mientras que el 45% es de género masculino.

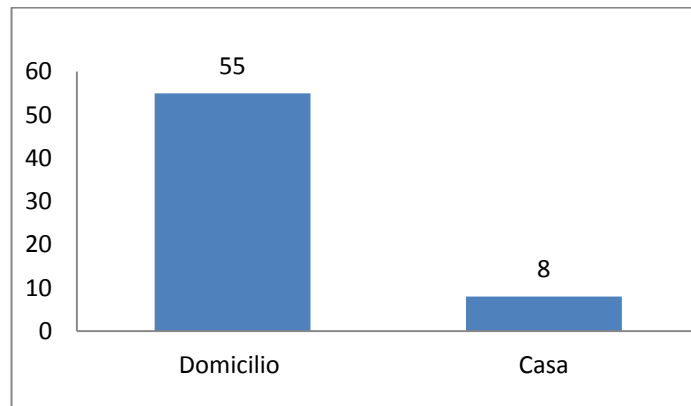


Al indagar si la población estaba interesada en comprar alimentación especializada, la encuesta dio como resultado que el 86% de la población si lo

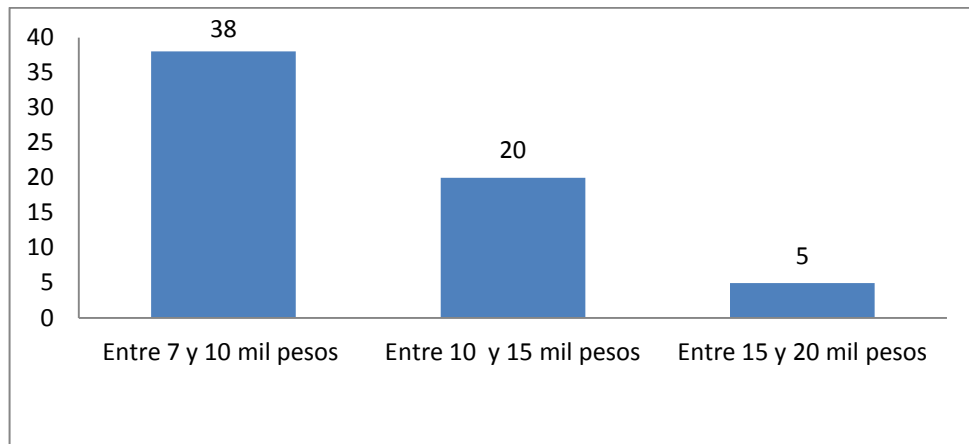
haría, mientras que un 14% no compraría. Esto muestra que este servicio tiene una alta aceptación y que es viable ofertarlo.



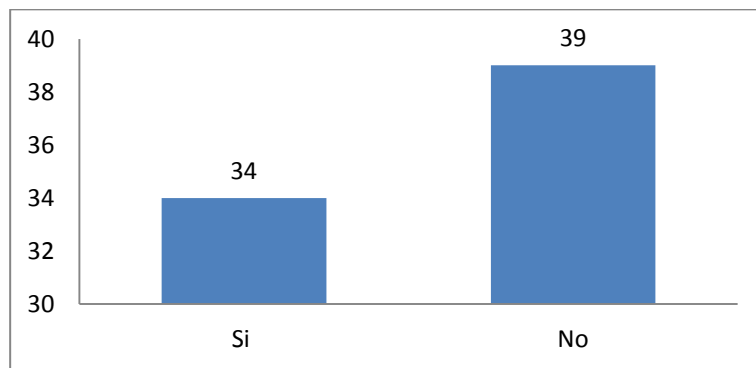
La encuesta arroja como resultado que el 75% de las personas prefieren que los alimentos sean llevados a su casa, mientras solo un 11% desea que sean preparados por un chef en su casa.



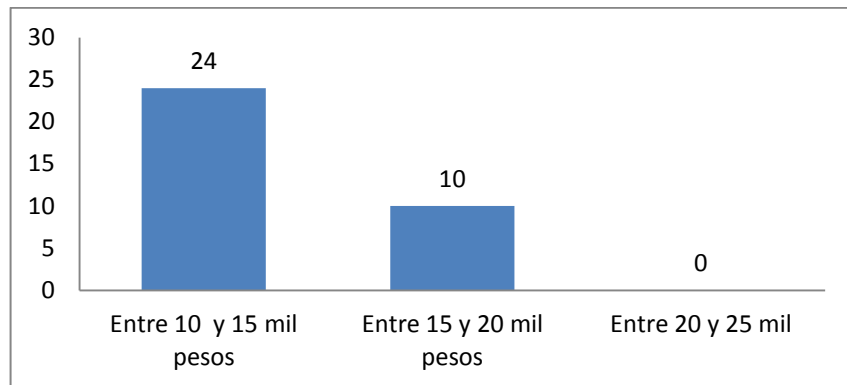
Por el servicio de comida especializada el 52% de la población de adulto mayor pagaría entre 7 y 10 mil pesos, el 27% entre 10 y 15 mil pesos, mientras que el 7% de la población pagaría entre 15 y 20 mil pesos.



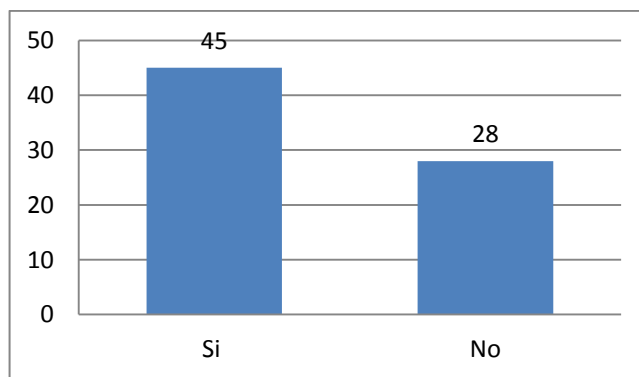
En cuanto al segundo servicio ofrecido al adulto mayor, que consiste en enseñarle a utilizar computadores y Smartphone el 53% no tomaría clases mientras que el 47% si lo haría. Lo que indica que este servicio no se tomaría porque la mayoría de la población no lo tomaría.



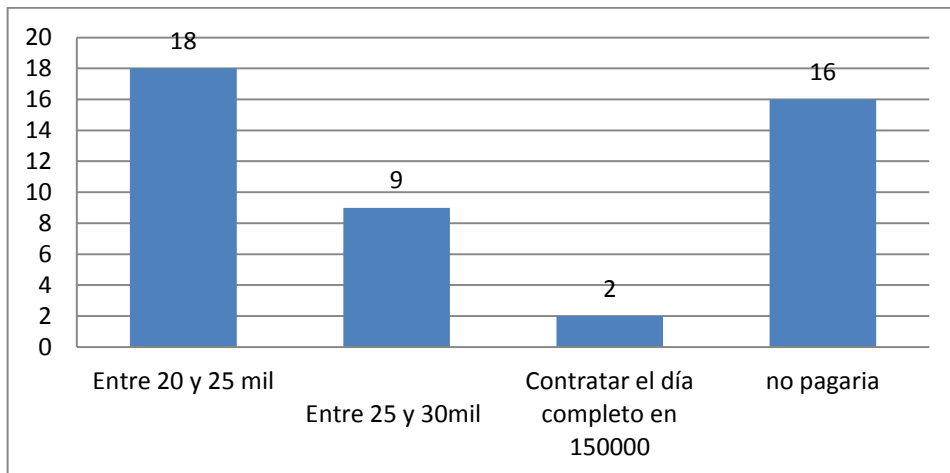
Se preguntó cuánto pagarían por una hora del servicio de enseñanza, el 33% de la población dijo que entre 10 y 15 mil pesos, el 14 % dijo que pagaría entre 15 y 20 mil pesos, mientras que nadie pagaría más de 20 mil por este servicio.



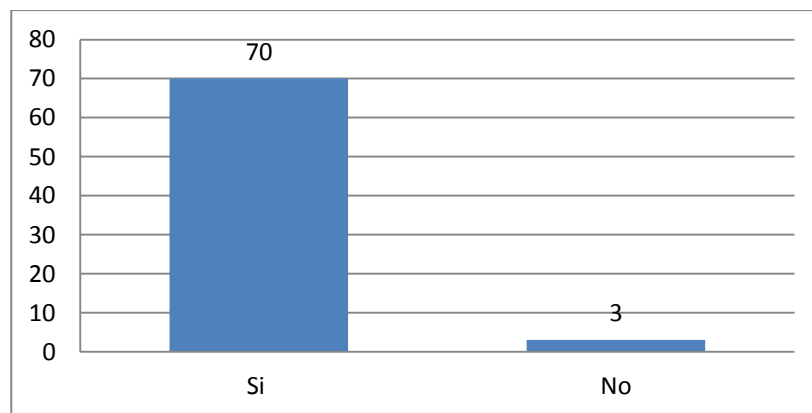
Se preguntó por el tercer servicio, que consiste en el acompañamiento a diferentes actividades que realice el adulto mayor, el 62% contestó que si lo contrataría, mientras que un 38% no lo considera importante.



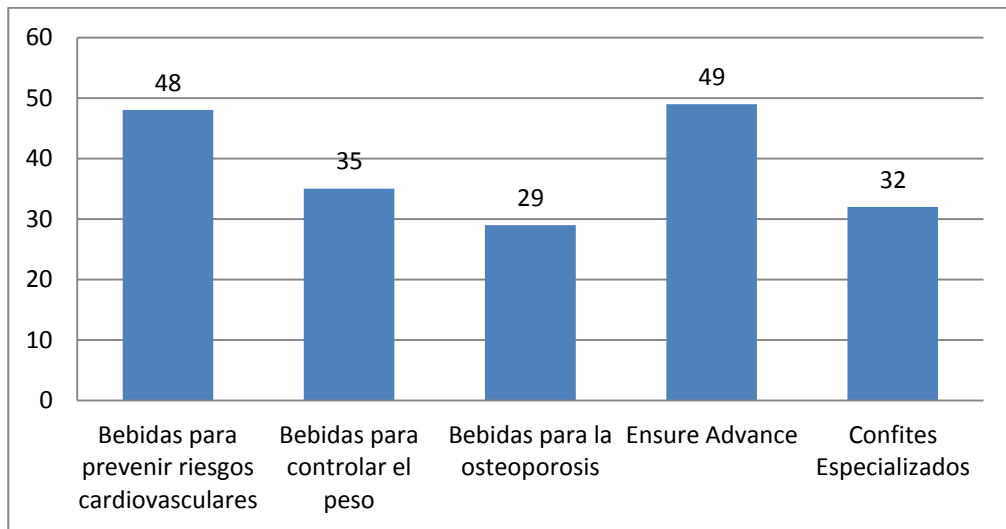
Se observó que el 25% de la población pagaría entre 20 y 25 mil pesos, 12% entre 25 y 30 mil, solo 3% contrataría el servicio por todo el día, mientras que un 22% no pagaría por el servicio.



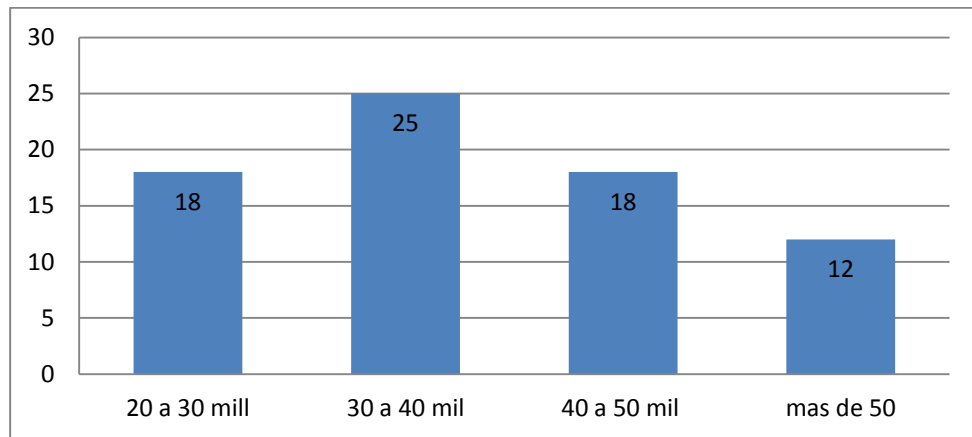
El cuarto servicio consiste en la venta de productos alimenticios especializados para el adulto mayor, para este servicio el 96% de los encuestados realizaría una compra, mientras que solo el 4% no lo haría.



A continuación se preguntó a los encuestados, que eligieran los productos que quisieran tener disponible, podían seleccionar una o más opciones de respuesta, de esta manera el 67% de los encuestados desea Ensure Advance, el 66% desea bebidas para prevenir riesgos cardiovasculares, el 48% bebidas para controlar el peso, 44% confites especializados y por ultimo un 40% de la población desea bebidas para la osteoporosis.



Se observó que el 34% de la población desea invertir entre 30 y 40 mil pesos mensualmente por los productos especializados, 25% entre 20 y 30 mil pesos, 25% entre 40 y 50 mil pesos, mientras que el 16% invertiría más de 50 mil pesos.



25%

34%

25%

16%

Con el anterior análisis de resultados se puede concluir que los servicios que inicialmente se puede ofrecer a los adultos mayores en la ciudad de Bucaramanga son la venta de productos a domicilio nutritivos especializados y la venta de comida especial en nutrición por parte de un chef ya que obtuvieron un porcentaje de aceptación de 94% y 86% respectivamente, lo que indica que los adultos

mayores se preocupan por el tipo de alimentos y suplementos para mejorar su salud.

3.3 PLAN DE MERCADEO.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir, a la vez, informa con detalle de las importantes etapas que se han de cubrir para llegar desde donde se está hasta donde se quiere ir. La ventaja de la recopilación y elaboración del plan de marketing es que permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, los recursos económicos y el tiempo necesario.¹³

3.3.1 Objetivo del plan de mercadeo

Por medio del plan de mercadeo se busca establecer estrategias dirigidas a personas mayores de 60 años de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de posicionar a la empresa en la prestación de productos y servicios para este sector del mercado.

3.3.2 Estrategia de Precios

Para cada uno de los servicios y productos ofrecidos en el portafolio de la empresa para el adulto mayor se establecerá una política de precios basadas en el presupuesto que está dispuesto a pagar el adulto mayor y/o sus familiares ofreciéndoles alternativas que le permitan acceder a los productos y servicios ofrecidos.

Los precios establecidos para cada modalidad se determinaron teniendo en cuenta los siguientes elementos:

¹³ COHEN, William. El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica. El papel esencial del plan de marketing en el funcionamiento de toda empresa. Pág. 10.

Para la línea de productos nutritivos enfocados a diferentes necesidades del perfil de salud del adulto mayor o simplemente para un adulto mayor que requiere complementar su nutrición mediante un producto comercial especializado, la política de precios estará planteada de acuerdo a los resultados arrojados por la investigación de mercados y a los precios sugeridos por el fabricante para venta al público y de acuerdo a los precios de venta a sus distribuidores plasmados en la siguiente tabla más el domicilio

Tabla 4. Precios Productos para la Venta

Producto	Costo	Precio de Venta
Cocadas Konfyt	\$ 6.200,00	\$ 8.680,00
Brevas Konfyt	\$ 7.589,00	\$ 10.624,60
Antipasto Konfyt	\$ 8.767,00	\$ 12.273,80
Salsa de Tomate Konfyt	\$ 5.400,00	\$ 7.560,00
Confites Duros	\$ 1.367,00	\$ 1.913,80
Caramelos Blandos	\$ 3.678,00	\$ 5.149,20
Bocadillo Konfyt	\$ 5.100,00	\$ 7.140,00
Bebida UVA	\$ 4.100,00	\$ 5.740,00
Bebida Te verde	\$ 4.100,00	\$ 5.740,00
Bebida de Calcio	\$ 4.850,00	\$ 6.790,00
Arepas de Soya	\$ 3.500,00	\$ 4.900,00
Torta de Soya	\$ 7.000,00	\$ 9.800,00
Ensure Advance * 400	\$ 34.670,00	\$ 41.604,00
Ensure Advance * 900	\$ 68.456,00	\$ 82.147,20

Fuente: Autor del Proyecto

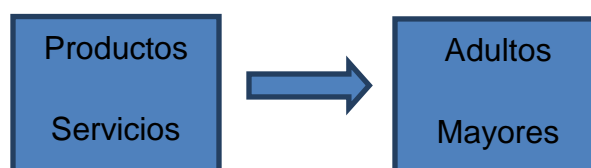
Para la Línea de Chef al Día: Se plantea una carta rotativa de platos de menú del día y de platos Gourmet que se entregarán en el domicilio de cada cliente, los precios dados a continuación parten de la investigación de mercados y el análisis de costos para cada uno de los platos.

- Menú del día: \$ 10.000 el plato
- Menú Gourmet: \$ 15.000 el plato

3.3.3 Estrategias de Distribución

La estrategia de distribución se realizará mediante un canal directo o venta directa (canal de nivel cero). Responde al esquema del canal de distribución de nivel cero El cual es frecuente en sectores diferentes al sector servicios, está formado por el fabricante y el minorista que vende directamente al consumidor.

Ilustración 6. Canal de Distribución Directa



Fuente: Autor del Proyecto

La distribución de los productos se hará a domicilio, tanto de los productos como de los servicios, mediante el contacto telefónico, los clientes se pondrán en contacto con la empresa, dado que no existirá tienda física.

Esta distribución se realiza mediante rutas de entregas para los domicilios culinarios y mensajería para los productos requeridos, de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes.

3.3.4 Estrategias de Promoción y Comunicación

La venta máxima de la producción disponible dependerá de la capacidad instalada en la empresa para la preparación de los platos saludables de acuerdo a cada menú y la venta de los productos suplementarios saludables. Para la comunicación de ellos con los clientes, se realizará un folleto volante que describa razones para cuidarse, comer saludablemente al llegar a cierta edad y los beneficios de los productos diseñados para aquellos adultos que tienen problemas de hipertensión arterial, diabetes, osteoporosis, sobrepeso y demás.

Además los folletos tendrán información para la fácil identificación de la empresa, para que la gente conozca cual es el objetivo del proyecto, a su vez tendrá los números de contacto y la dirección de la página de Facebook, para que amplíen la información de los productos y servicios.

Se realizará una pauta publicitaria en el periódico local, Vanguardia Liberal dado que gran parte de esta población son lectores asiduos del periódico en medio físico.

Se realizará una campaña virtual promocionada por una página de Facebook enfocada a los adultos mayores indicando las razones de cuidar su nutrición y de las posibilidades de reforzar su alimentación con productos especializados para ellos, además se mantendrá actualizada la página con noticias saludables y fotos de los menús y productos donde se expondrán todas sus cualidades nutritivas.

Al momento de realizar la entrega de los menús a domicilio también se entregaran folletos para ampliar información, adicional y progresivamente a la implementación de los servicios, se enviará un adhesivo en sus empaques promocionando los productos saludables y se proporcionara información sobre su contenido nutritivo.

Como parte de la estrategia promocional se realizarán muestras de degustación de los productos y servicios en puntos estratégicos de la ciudad para invitar a grupos de adultos mayores a probar el menú, sus ventajas y tener a la vez sus opiniones y sugerencias respecto al servicio que se ofrece buscando que la calidad del mismo sea la máxima desde el inicio.

Se presentarán descuentos especiales introductorios tales como: lleve el segundo producto de la misma referencia con el 50% de descuento, complete 12 pedidos de domicilios y reciba el próximo gratis. Martes de pague su menú del día y reciba un menú gourmet.

También se tendrá en cuenta el número de veces que el cliente compre nuestros productos o servicios durante el mes, se realizará seguimiento de la compra y si esta resulta ser constante, tendrá descuentos o accederá a promociones especiales, como descuentos del 5 o 10 % en la compra de productos suplementarios, después de realizar una compra periódica mayor a 6 meses, o descuento del 5% sobre el menú de alimento por compra periódica mayor a 4 meses, de esa manera se busca fidelizar al cliente.

También se llevará registro de los clientes como correo electrónico y fecha de nacimiento, para el día de su cumpleaños o fechas del año especiales enviar una tarjeta de felicitación vía e-mail o a su domicilio, en caso de no tener acceso a medios electrónicos, buscando acercarse un poco más al cliente y continuar con la campaña de fidelización.

3.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Como se mencionó en el análisis de mercados, en la ciudad de Bucaramanga el 11 % la población es considerada adulto mayor, 40.457 ciudadanos Bumanguenses mayores de 60 años (7.7% de la población) se ubican en los estratos 3.4.5 y 6, los cuales representan nuestro mercado objetivo. De la investigación de mercados se puede concluir que el 86% de la población estaría dispuesta a comprar nutrición especializada para su alimentación diaria lo cual indica una gran aceptación del servicio ofrecido. Por otra parte el 52% estaría dispuesto a pagar el menú diario ofrecido y el 34 % de la población pagaría el menú gourmet.

Según los resultados sobre la distribución de productos especializados el 96% estaría dispuesto a comprar estos soportes nutricionales, relacionados en la siguiente tabla:

Tabla 5. Distribución Productos Según Investigación de Mercados

PRODUCTO	% DE POBLACIÓN
Ensure Advance	67%
Bebidas para prevenir riesgos cardiovasculares	66%
Bebidas para controlar el peso	48%
Confites Especializados	44%
Vedas para la osteoporosis	40%

Fuente: Autor del Proyecto

Se observa que el 34% de la población invertiría entre 30 y 40 mil pesos mensualmente por los productos especializados, 25% entre 20 y 30 mil pesos, 25% entre 40 y 50 mil pesos, mientras que el 16% invertiría más de 50 mil pesos.

Teniendo en cuenta la infraestructura planteada para el proyecto y la capacidad instalada de la cocina, se podrían producir un máximo de 64 menús diarios y 64 menús gourmet al día. (Ver Capacidad Instalada Capítulo 4)

Lo que le permitiría a la empresa atender al 7% de su población objetivo mensualmente. De tal manera que podría vender 3072 servicios por mes.

3.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En Colombia existen algunos programas enfocados a las necesidades del adulto mayor como lo es el programa Colombia Mayor liderado por el Ministerio de Trabajo que ayuda a adultos mayores en extrema pobreza, Fundación Cepsiger de Bogotá entre otros. Según el Directorio del Adulto Mayor hay aproximadamente 625 Hogares de institucionalización y amparo de adultos mayores ubicados en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Cartagena, Bucaramanga, Cúcuta, y otras ciudades, los cuales brindan servicio de cuidado y alimentación a personas mayores de 60 años.¹⁴

¹⁴ Hogares Adulto Mayor. Consultado 30 enero de 2014. Disponible en: <http://www.directoriodeladultomayor.com/>

También se han emprendido ideas negocio enfocadas en la prestación de servicios de acompañamiento temporal y en la venta online de productos ortopédicos, que facilitan la funcionalidad motriz de aquellos adultos que han perdido sus capacidades motoras, dentro de las cuales está:

- Servicios temporales de acompañamiento.

Son servicios que prestan transporte y acompañamiento de adultos mayores en sus diligencias como vueltas bancarias, citas médicas, compras y reuniones. Sin Límites es una empresa que presta este tipo de servicio, tiene personal capacitado en servicio al cliente, para hacer al Adulto mayor una experiencia agradable a la vez que cuida de su integridad.

Ilustración 7. Servicios Temporales de Acompañamiento



Fuente: www.tiendadelaterceraedad.com

- Tienda especializada online

Son servicios en los cuales mediante un catálogo online, los adultos mayores tienen la facilidad de adquirir productos, servicios y soluciones integrales, que incluyen artículos para cuidado de la piel, auto monitoreo, incontinencia, complementos nutricionales, vestir, entre otros. Querido Abuelo, es un competidor que sobresale en la tienda especializada online, dado a su variedad

de productos y fácil acceso los adultos mayores ven en ella una oportunidad de compra.

Ilustración 8. Tienda Especializada Online



Fuente: www.queridoabuelo.com

- Artículos Ortopédicos. Tiendas Especializadas

Son servicios en los cuales se ofrece además de los complementos nutritivos, otros bienes como accesorios, equipos de movilidad, terapia respiratoria, ortopedia, fisioterapia, droguería, nutrición y cuidado de la piel, por ejemplo Locatel es un competidos que sobresale en este tipo de servicio que son llevados al domicilio del cliente dado al uso de su página web.

Ilustración 9. Artículos Ortopédicos, Tiendas Especializadas



Fuente: <http://www.locatelcolombia.com>

El mundo va camino a convertirse en un campo de oportunidades de todo orden para los adultos mayores, quienes desde ya se están convirtiendo en toda una fuente de inversiones y mercadeo de todo tipo.

En Santander la Asociación Santandereana de Centros de Bienestar del Adulto Mayor ASCBAM, conformada por 46 instituciones dedicadas al cuidado de esta

población en los diferentes municipios del departamento tienen como función la prestación del servicio de cuidado permanente y centros de cuidado diario. En Bucaramanga se encuentran las instituciones citadas a continuación en los cuales se encuentran institucionalizados alrededor de 851 adultos mayores según ASCBAM:

Hogares Geriátricos Privados

- Hogar Geriátrico Campestre La Cabaña
- Hogar Geriátrico Campestre El Recuerdo
- Ayer Y Hoy - Armonía
- Hogar De Vida Campestre
- Hogar Geriátrico Campestre
- Aarón Abuelos
- Calucé Finca Residencial
- Hogar
- Hogar Geriátrico Los Años Dorados
- Casa Hogar Senectud
- Pura Vida Medicina Bioenergética
- Atardecer De Los Años
- El Almendro
- Plenitud Otoñal
- Albergue Otoñal Geriátrico

Asilos o Fundaciones sin Ánimo de Lucro

- Asilo San Rafael
- Asociación Voluntaria De Apoyo Integral Al Enfermo De Cáncer "Avac"
- Centro De Bienestar Del Anciano De Bucaramanga
- Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios
- Fundación Bienestar Del A.M "Los Delfines"

- Fundación Cristo Redentor
- Fundación Hogar Geriátrico Luz De Esperanza “Fundeluz”
- Asilo De Ancianos San Antonio De La Congregación

Existen en Bucaramanga 15 Hogares Geriátricos Privados, 9 Asilos o Fundaciones sin ánimo de lucro.

Existen servicios médicos que cubre esta parte de la población pero presta servicios para todas las generaciones es decir no son especializados en cuidado del adulto mayor dentro de los cuales se encuentra Asistencia Médica especializada en Salud AME Cobertura en Bucaramanga, Piedecuesta, Girón. (3500 Afiliados)

Existen también establecimientos comerciales relacionados con las necesidades patológicas de los Bumangueses sin ser exclusivas para la tercera edad sino para cualquier ciudadano con diferentes patologías o discapacidades. Dentro de los cuales están

- La casa de la Diabetes
- Gemedco
- Bio Art
- Cicop

En la ciudad de Bucaramanga se han especializado los restaurante en la oferta platos gourmet saludables buscando incentivar el cuidado de los Bumangueses, sin embargo no existe uno especializado en las necesidades nutricionales específicas de los adultos mayores. Dentro de la lista de Restaurantes se encuentran:

- Albahaca
- Tavalos Gourmet
- Dolce Pecado
- La toscana

4 ANALISIS TÉCNICO.

El presente análisis técnico tuvo como objetivo determinar los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa que ofrece servicios y productos a adultos mayores de 60 años en la ciudad de Bucaramanga. Se describe la localización de la empresa, capacidades del proyecto, los recursos necesarios, el personal requerido, las materias primas utilizadas de acuerdo a lo identificado en la investigación de mercados.

4.1 LOCALIZACIÓN.

4.1.1 Macro localización

La empresa está localizada en el País de Colombia, en el Departamento de Santander, En la ciudad de Bucaramanga, ubicada al nordeste del país sobre la Cordillera Oriental, rama de la cordillera de los Andes. Su población asciende a los 526.940 habitantes (Proyección DANE 2013).y se la población objetivo estará distribuida en 12 comunas: Cabecera, donde se encuentra Cabecera del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas y la Floresta.

Ilustración 10. Localización Santander-Colombia



FUENTE: <http://fotosdeculturas.blogspot.com/2011/04/dibujos-del-mapa-de-colombia.html>

Ilustración 11. Localización Bucaramanga-Santander



FUENTE: <http://www.colombiassh.org/site/spip.php?article54>

4.1.2 Micro localización

Se plantean las comunas con mayor población de mercado objetivo en las cuales están Ciudadela Real de Minas, Comuna Oriental y Cabecera del Llano. Se realiza un análisis cualitativo por puntos. En el cual por revisión de los factores más críticos se busca la mejor propuesta para la ubicación de la empresa minimizando los riesgos de ubicarla en sitios no aptos para la actividad ejercida. Se tuvieron en cuenta factores como servicios públicos, proveedores, instalaciones, cercanía al mercado, vías de comunicación, localización estratégica.

Una vez identificados los factores se determinó una ponderación para cada uno de ellos y adicionalmente se valoró cada factor y se le asignó un puntaje entre 1 y 10 teniendo en cuenta los siguientes rangos:

- 1 - 3: Importancia Baja
- 4-6: Importancia Media
- 7- 10: Importancia Alta

A continuación se presentan los resultados

Tabla 6. Calificación de Alternativas

FACTORES	Máx.	Importancia	Cabecera del Llano	Ciudadela	Provenza	Comuna Oriental	La Concordia
Servicios Públicos	10	15%	8	8	8	8	8
Instalaciones	10	10%	8	7	8	8	8
Proveedores	10	20%	9	6	7	7	8
Cercanía al Mercado	10	20%	8	8	7	8	8
Vías de Comunicación	10	20%	9	7	8	7	7
Localización Estratégica	10	15%	9	7	7	7	8
		100%					

Fuente: Autor del Proyecto

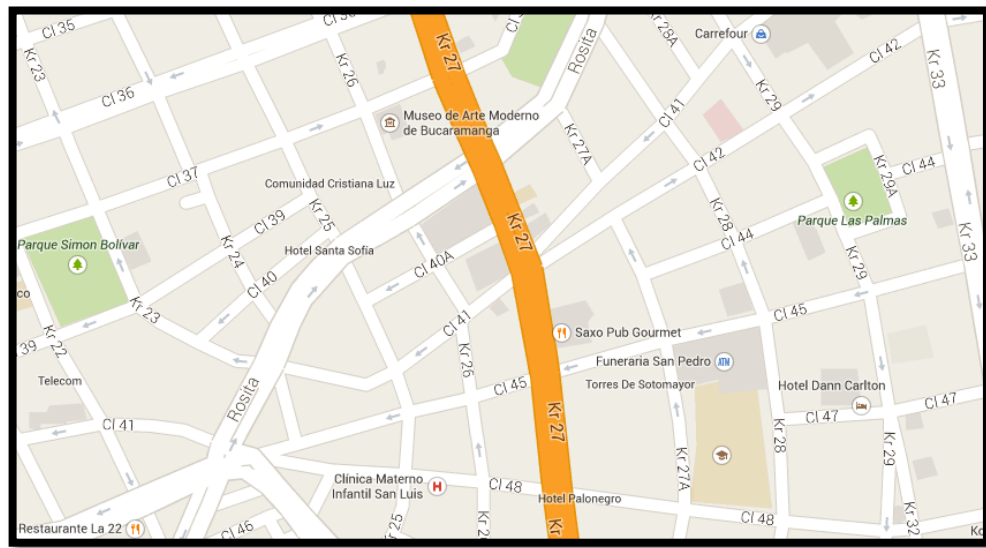
Tabla 7. Calificación Alternativas Final

FACTORES	Importancia	Cabecera del Llano	Ciudadela	Provenza	Comuna Oriental	La Concordia
Servicios Públicos	15%	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Instalaciones	10%	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8
Proveedores	20%	1,8	1,2	1,4	1,4	1,6
Cercanía al Mercado	20%	1,6	1,6	1,4	1,6	1,6
Vías de Comunicación	20%	1,8	1,4	1,6	1,4	1,4
Localización Estratégica	15%	1,35	1,05	1,05	1,05	1,2
	100%	8,55	7,15	7,45	7,45	7,8

Fuente: Autor del Proyecto

Para determinar la alternativa más viable se procedió a multiplicar la valoración de cada factor por la importancia de la misma y se sumaron los resultados por zona, de acuerdo a los resultados obtenidos se define que la ubicación de la empresa será en la Comuna Cabecera del Llano, en la siguiente figura se muestra gráficamente la ubicación de las instalaciones y sus alrededores.

Ilustración 12 Ubicación Empresa Comuna Cabecera



FUENTE: Google Earth.

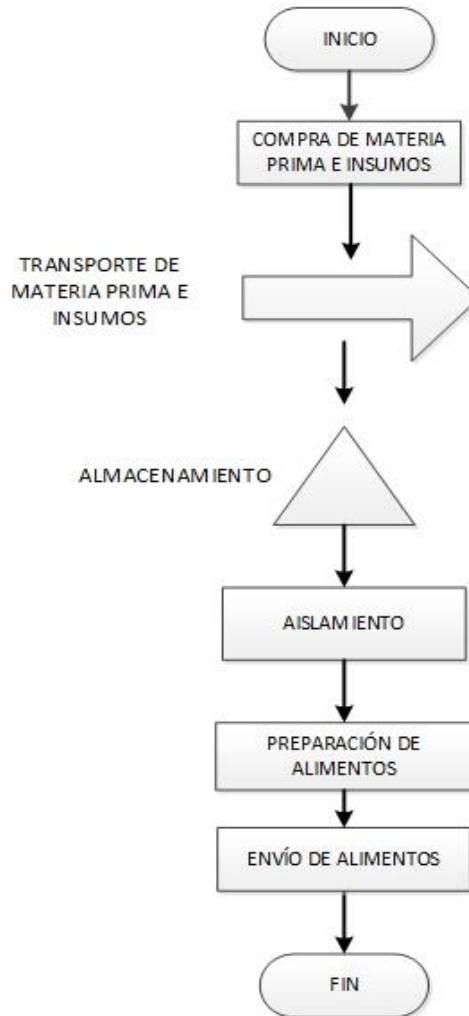
4.2 PROCESOS

Los procesos son el conjunto de actividades o tareas mutuamente relacionadas entre sí que admiten elementos de entrada durante su desarrollo para obtener elementos de salida o resultados esperados.

Los procesos definidos para la empresa, son esenciales ya que se relacionan directamente con la atención al cliente. Los elementos de entrada en este caso será aquella población que quiere recibir el servicio y los elementos de salida clientes satisfechos.

4.2.1 Proceso de Servicio

Ilustración 13. Proceso Servicio



Fuente: Autor del Proyecto

- Compras:

El Administrador y el Jefe de Cocina se encargarán de planear y realizar las compras de la materia prima para la elaboración del menú diario y el menú gourmet de acuerdo a las minutas realizadas en el (ANEXO B)

El Administrador se encargará de mantener el Stock mínimo de productos nutritivos y saludables para el despacho de pedidos a domicilio, en caso de

pedidos superiores a los disponibles en stock se fijará un plazo de entrega de 3 días hábiles para la compra y despacho.

- Transporte y Almacenamiento

Es vital que estos dos procesos sean llevados a cabo con una calidad alta, dado a que de ellos depende el estado en que se presenta la materia prima, y posteriormente garantizará que los servicios y productos sean percibidos de manera correcta por el cliente.

La logística de las compras será realizada por el administrador de la empresa quien será el encargado de acordar las condiciones de compra y transporte con el proveedor, la recepción de los productos será realizada por el encargado de la cocina quien es el indicado de manejar la materia prima para el servicio de alimentos nutritivos, mientras que para los productos que se venderán como complementos alimenticios el administrador será quien los reciba y los almacene.

El almacenamiento será realizado de acuerdo a los productos, en el caso de verduras, frutas y legumbres se clasificarán al momento de su recepción, se lavarán y se cortarán de tal manera que se agrupen en cantidades para ser guardadas en bolsas selladas al vacío para su conservación, de igual manera se etiquetará la bolsa indicando su fecha de recepción y se llevarán al refrigerador.

Los granos, azúcar, sal y productos secos se almacenan en recipientes cerrados, con el fin de conservar y evitar que se contaminen o deterioren.

Los alimentos de origen animal o proteínas, serán cortados en porciones y según el gramaje indicado por el menú, se aplicarán los aderezos que requieran, de igual manera serán empacados y se etiquetará la fecha de ingreso, posteriormente serán congelados para que se preserven.

Los productos que serán comercializados como complementos alimenticios no requieren almacenamiento, dado a que su tratamiento será de envío bajo pedido,

es decir que una vez el cliente se contacte con la empresa, la empresa se contactará con el proveedor quien hará llegar el producto hasta la organización y esta lo enviará al cliente.

- Aislamiento y Preparación de Alimentos

Es importante que los alimentos sean manipulados de manera correcta, como medida principal se requiere que el personal de cocina lleve a cabo hábitos de higiene que garanticen esto como el lavado de manos, la desinfección, gorro para el cabello, entre otros. De igual forma se debe portar la indumentaria requerida, delantal y calzado adecuado para la actividad.

El alistamiento y la preparación de alimentos se harán dependiendo la cantidad y el tipo de menú vender, según lo establecido por el administrador y el chef, se determinará la cantidad y el tipo de materia prima e insumos necesarios, de igual manera se escogen los diferentes equipos y utensilios de cocina a utilizar tales como ollas, estufas, licuadoras, batidoras, etc.

Una vez listos los insumos, equipos y utensilios se realiza el alistamiento para lo cual se limpian, lavan, pelan, pican, rebanan, cocinan cada uno los alimentos según sus características, el chef verifica que estén listos para iniciar su preparación y para ser enviados al cliente o llevar los recipientes en donde van a ser almacenados ya sea en los estantes o en la nevera. De igual manera se encargará de mantener el área de cocina organizada y limpia, cuidando que los utensilios y equipos que se vayan utilizando sean lavados y ubicados en el sitio correspondiente.

- Envío de Alimentos.

Una vez esté preparado el alimento, se procederá a empacar de manera que conserve su temperatura y sabor. Se contactará con el mensajero, quien será el encargado de llevar el alimento hasta el cliente y hacer el cobro del servicio, el mensajero debe garantizar que el alimento llega en óptimas condiciones y en el

tiempo correcto para que el servicio sea el mejor y se pueda lograr una buena percepción del cliente.

4.2.2 Proceso Comercial

Ilustración 14. Proceso Comercial



Fuente: Autor del proyecto

- Recepción Telefónica y creación de pedidos

El recepcionista será el encargado de atender las llamadas telefónicas de los clientes y tomar su orden, de la misma manera debe encargarse junto con el administrador de mantener y actualizar la página de Facebook, medio por el cual también se pueden generar pedidos de alimentos o de productos alimenticios, una vez tenga la solicitud del cliente, se informará al chef el tipo de menú deseado y la cantidad requerida para que se proceda a la preparación del alimento.

- Empaquetado del Producto

Una vez preparado el producto, se realizará el empaquetado del mismo con el fin de garantizar que este llegue en condiciones de temperatura y sabor adecuados, para esto se utilizará empaques de icopor que permiten que las condiciones en las que se entrega el alimento sean las adecuadas.

- Contacto Mensajería y Envío de Alimento

Como se mencionó en el proceso de producción, al finalizar la preparación de alimentos se hará el envío del producto por medio de un mensajero, que debe garantizar que el plato llegue en óptimas condiciones y en el tiempo acordado con el cliente, de igual manera se realizará el cobro del servicio al momento de entregar el alimento.

4.2.3 Procesos Administrativos

4.2.3.1 *Administración del Personal*

- Reclutamiento y Vinculación

El reclutamiento y vinculación del personal será llevado a cargo por el administrador, se realizará un requerimiento de personal de acuerdo a los puestos que la empresa necesite para su normal funcionamiento y se evaluarán diferentes candidatos de acuerdo al perfil de la plaza requerida.

El proceso inicia con el reclutamiento del personal, para esto a través de páginas web de empleo se solicitará el personal o a través de referidos. De esta manera se reciben las hojas de vida y se verifica que cumpla con las habilidades y destrezas para desempeñar el cargo requerido, después de ese proceso se realizará la verificación de la experiencia personal y las referencias personales o laborales. Se realiza una preselección de candidatos para el puesto de trabajo y se le convoca a

una entrevista personal a cada uno de ellos para conocer y obtener información sobre su perfil profesional, información personal e intereses.

Se sintetiza la información de los candidatos seleccionados y de acuerdo a lo visto en su hoja de vida y los resultados de la entrevista se procede a seleccionar a la persona que cumpla con los requerimientos exigidos en el puesto, a continuación se procede a vincularla y a realizar una inducción sobre la empresa y sus labores a desempeñar.

Finalmente se constituye un contrato laboral a término fijo por 6 meses con la persona seleccionada, al terminar este periodo de acuerdo a sus logros y desempeño de trabajo se procede a dar por finalizada su vinculación con la empresa o a extender su contrato laboral.

Ilustración 15. Proceso de Reclutamiento y Vinculación



Fuente: Autor del Proyecto

- Pago de Nómina

Este proceso será realizado de manera mensual por el administrador de la empresa, elaborará la liquidación y hará los pagos al personal, así como los aportes de los parafiscales correspondientes a salud, pensión y riesgos profesionales de acuerdo a la ley.

Ilustración 16. Proceso Pago de Nómina



Fuente: Autor del Proyecto

4.2.3.2 *Gestión Contable*

Para llevar la contabilidad del negocio, se contratará por prestación de servicios un contador, quien se encargará de la revisión de los documentos. El administrador del negocio, debe mantener un registro de los ingresos y egresos de tal manera que se le suministre la información al contador.

El administrador debe tener registro de las facturas realizadas tanto de venta de programa Chef al Día, como de la venta de productos nutritivos especializados, de igual manera debe mantener la documentación al día de las compras realizadas a proveedores.

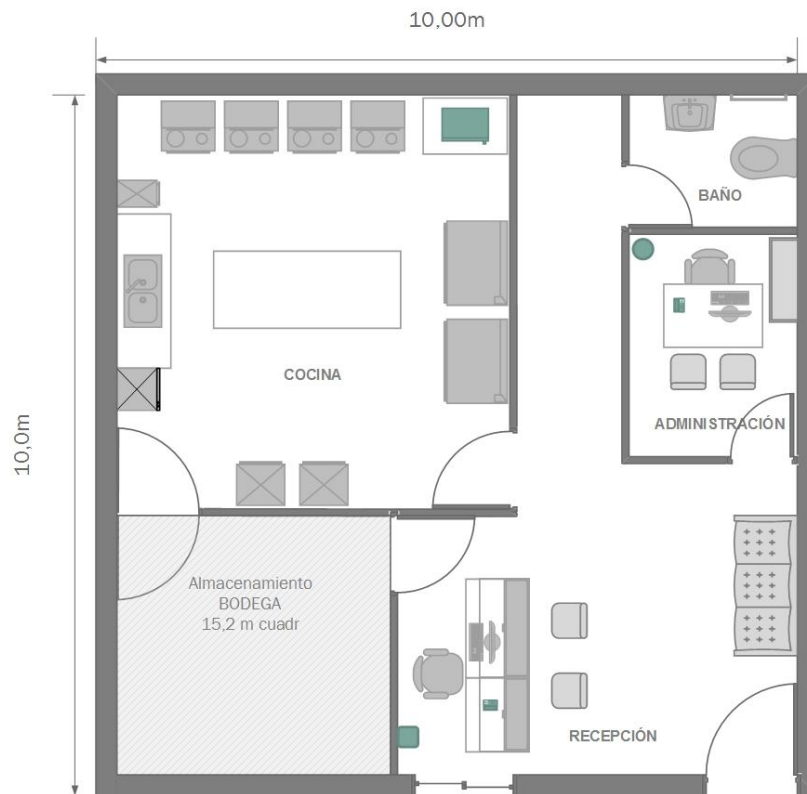
4.3 RECURSOS E INFRAESTRUCTURA

Se presenta los requerimientos de recursos físicos, mano de obra y servicios públicos que se requieren para el montaje y correcto funcionamiento de la empresa de servicios para personal mayor de 60 años de edad. Así como la infraestructura necesaria.

4.3.1 Infraestructura.

El negocio estará ubicado en la Carrera 27 No 42-53 en el Barrio Sotomayor en calidad de arriendo, en la Ciudad de Bucaramanga y cuenta con un área física de 100 M², de una sola planta, y se distribuye de la siguiente manera: Área de cocina, área de oficina, bodega y baño. A continuación se muestra la distribución física del negocio:

Ilustración 17. Distribución Física



Fuente: Autor del Proyecto

4.3.2 Recursos físicos

A continuación se describe la maquinaria y utensilios de cocina, menaje de cocina y equipo de oficina que se requieren para el normal funcionamiento del negocio.

- Maquinaria y Utensilios de cocina

Tabla 8. Requerimiento Maquinaria y Utensilios de Cocina

Maquinaria y Utensilios de Cocina	Cantidad
Estufa Industrial de 6 Quemadores	1
Campana Extractora	1
Nevera No frost 334 litros	1
Mesón de Acero inoxidable	1
Horno Panadero de dos Bandejas	1
Horno Gratinador	1
Horno Microondas	1
Licuadaora	1
Báscula Electrónica	1
Picadora extractora de jugos	1

Fuente: Autor del Proyecto

- Menaje de Cocina

Tabla 9. Requerimiento Menaje de Cocina

Menaje de Cocina	Cantidad
Canastas de Legumbres Vaniplas	5
Tablas de Picar	4
Rallador de Acero	1
Colador	1
Jarras	2
Sartenes Imusa	5
Batería de Ollas	1
Juego de Cuchillos	1

Fuente: Autor del Proyecto

- Equipo de Oficina

Tabla 10. Requerimiento Equipo de Oficina

Equipos de Oficina	Cantidad
Silla Recepcionista	1
Escritorio	1
Teléfono Fijo	1
Computador	1

Fuente: Autor del Proyecto

4.3.3 Recursos de Mano de Obra

El recurso humano es fundamental e importante para la prestación de los servicios en la empresa. Se requiere personal para las áreas administrativas y operativas, enfocados en servicio al cliente y con conocimiento en cuidado alimenticio para adultos mayores, para esto se exige experiencia en este campo. El personal requerido es el siguiente:

Tabla 11. Requerimiento Mano de Obra

MANO DE OBRA	
Administrador	1
Jefe de Cocina	1
Recepcionista	1
Contador	1

Fuente: Autor del Proyecto

4.3.4 Servicios Públicos

A continuación se el consumo promedio mensual de servicios públicos requeridos para el funcionamiento de la empresa:

Tabla 12. Requerimiento Servicios Públicos

CONCEPTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	CONSUMO	VALOR MES	VALOR AÑO
Agua	m3	\$2.214,00	40	\$88.560,00	\$ 1.062.720,00
Energía	kwh	\$349,00	180	\$62.820,00	\$753.840,00
Gas	m3	\$789,00	115	\$90.735,00	\$1.088.820,00
Teléfono Internet	Cargo mensual			\$70.000,00	\$840.000,00
TOTAL				\$ 312.115,00	\$3.745.380,00

Fuente: Autor del Proyecto

4.4 CAPACIDAD

4.4.1 Capacidad Instalada

En este apartado se establece la capacidad máxima del negocio para producir almuerzos de menú Gourmet y el menú diario, teniendo en cuenta la disponibilidad de hornillos, mano de obra, pre producción de los alimentos, la capacidad de almacenamiento de la bodega y el refrigerador, así como el tiempo de preparación para tenerlos disponibles en la franja horaria de las 8:00 a.m. – 4:00 p.m.

- Horario de Atención: de 8:00 a.m. – 4:00 p.m.: 480 Min.
- Tiempo de salida por menú: 3,75 min. Tiempo promedio desde la realización del Mise en Place, cocción y preparación del alimento listo para el consumo teniendo la pre producción realizada.¹⁵
- Días de trabajo: 6 Días

Capacidad Instalada:

- Capacidad Diaria: $480\text{min} / 3,75\text{ min} = 128$ clientes diarios / menús diarios
- Capacidad Semanal: $128\text{ menús} \times 6\text{ días} = 768$ menús semanales

¹⁵ Dato suministrado por Andrés Izasa y Martha Peña, Chef de saxo Pub Gourmet, con experiencia de 5 años en la rama.

- Capacidad Mensual: $768 \text{ menús semanales} \times 4 \text{ semanas} = 3.072 \text{ Menús mensuales}$
- Capacidad Anual: $3.072 \text{ menús mensuales} \times 12 \text{ meses} = 36.874 \text{ Menús anuales.}$

4.4.2 Capacidad Proyectada

Corresponde a la capacidad que se espera atender teniendo como meta una ocupación inicial del 30% de la capacidad instalada, de acuerdo a la investigación de mercados y a la población objetivo que se desea abarcar; se proyecta una participación del mercado del 2% de la población.

Horario de Atención: de 8:00 a.m. – 4:00 p.m.: 480 Min.

- Tiempo de preparación del menú y atención por clientes: 3,75 min.
- Días de trabajo: 6 Días
- Capacidad Instalada: 128 Menús diarios
- Capacidad proyectada (30%) = 38 Menús diarios

Capacidad esperada:

- Capacidad Diaria: 38 menús
- Capacidad Semanal: $38 \text{ menús} \times 6 \text{ días} = 228 \text{ menús semanales}$
- Capacidad Mensual: $228 \text{ menús semanales} \times 4 \text{ semanas} = 912 \text{ menús mensuales}$
- Capacidad Anual: $900 \text{ menús mensuales} \times 12 \text{ meses} = 10.944 \text{ Menús anuales.}$

5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

La conformación de una estructura organizativa hace referencia a la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos, además se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.¹⁶

5.1 ORGANIGRAMA.

Con el objetivo de realizar el estudio organizativo contemplado en el presente proyecto, se diseñó una estructura organizacional que estuviera acorde con el enfoque planeado de acuerdo al mercado objetivo, a la prestación de servicios y servicios a ofrecer

Partiendo de lo anterior se observó la necesidad de establecer áreas que se especializaran en un tema en particular, de acuerdo al conocimiento y habilidades del personal, encabezados cada uno de ellos por un administrador quien será responsable de los resultados obtenidos en la compañía, por lo tanto se empezó en la parte superior del organigrama con la cabeza de la empresa, llegando a si a los puestos menos jerárquicos de la organización.

Se definió que el gerente tuviera a su mando al recepcionista, cocinero y mensajero, quienes realizarán sus labores de acuerdo al manual de funciones, y además esté asesorado de un contador para el manejo de la parte financiera.

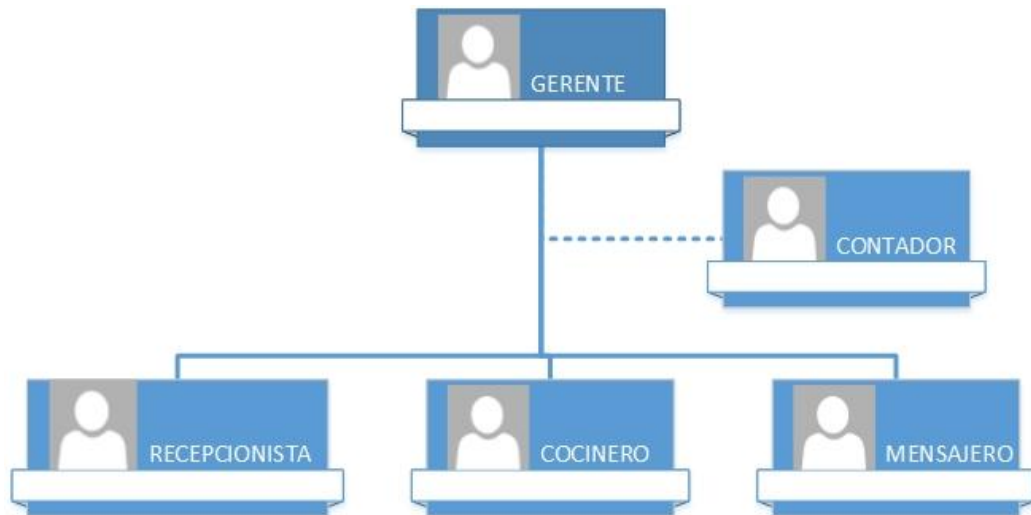
Este modelo de organigrama es conocido como Organigrama vertical con el que se puede representar con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las

¹⁶ LUSTHAUS, Charles. Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño. Estructura organizacional, pág. 53. Consultado [10 de octubre del 2013], Disponible en <<http://books.google.com.co/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ei=efVpUq73CMy5kQeNn4G4AQ&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false>>

unidades se desplazan según su jerarquía de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente.

A continuación se ilustra la estructura organizacional diseñada para la empresa:

Ilustración 18. Organigrama



Fuente: Autor del Proyecto

5.2 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización y que sirve como guía para todo el personal, contiene esencialmente la estructura organizativa y la descripción de las funciones de todos los puestos de trabajo y la descripción del perfil para cada puesto.

La descripción detallada de los cargos planteados en el organigrama se pueden observar en el ANEXO C.

5.3 ESTRUCTURA SALARIAL.

De acuerdo a la estructura organizativa que se planteó en el organigrama para el funcionamiento de la empresa se requiere de un personal con diferentes perfiles, capacidades, habilidades y formación el cual contará con un salario de acuerdo a

sus servicios prestados. La contratación de este personal se hará por dos mecanismos: término fijo no inferiores a seis (6) meses y por prestación de servicios (OPS).

Tabla 13 Tipo de contrato por cargo.

CARGO	TIPO DE CONTRATO	SALARIO
Administrador	Término Fijo	\$700.000
Recepcionista	Término Fijo	\$616.000
Cocinero	Término Fijo	\$616.000
Mensajero	Prestación de Servicios	\$300.000
Contador	Prestación de Servicios	\$300.000

Fuente: Autor del Proyecto

5.4 COSTOS DE NÓMINA

En la tabla 14 se muestra el valor promedio del salario ajustado para el 2014 descontando las deducciones por parte del empleado (salud 4% y pensión 4%) y agregando las deducciones por parte del empleador (salud 8,5%, pensión 12% y ARP 0.52%).

Tabla 14. Carga prestacional contrato término fijo

PRESTACIONES SOCIALES	FACTOR
PRESTACIONES POR PAGO DIRECTO	
Cesantías	8.33%
Intereses cesantías	1.00%
Vacaciones anuales	4.17%
Prima de servicios	8.33%
TOTAL PRESTACIONES PAGO DIRECTO	21.83%
PRESTACIONES POR PAGO INDIRECTO	
<i>SEGURIDAD SOCIAL</i>	
Aportes a E.P.S.	8.50%
Aportes a administradora de fondo de pensiones	12.00%
Aportes a administradora de riesgos profesionales clase I	0.52%
TOTAL PRESTACIONES PAGO INDIRECTO	42,85%
TOTAL FACTOR PRESTACIONAL EMPLEADOR	51.85%

Fuente: Autor del Proyecto

5.5 MECANISMOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.

La selección del personal requerido para el funcionamiento de la empresa se realizó mediante la técnica de reclutamiento externo, en las cuales se pueden incluir los siguientes métodos:

- Contactos y convenios con instituciones de la ciudad que fomenten y manejen programas de cocina como el SENA para que sirva como medio de divulgación de las oportunidades laborales ofrecidas la empresa
- Contactos por referidos o conocidos
- Anuncios publicitarios en radio, televisión, periódicos y revistas para atraer a posibles candidatos.
- Agencias de reclutamiento de personal las cuales proporcionan personas de niveles altos, medios o bajos y permiten reducir tiempos.

Después del reclutamiento de personal se procede a la selección del mismo a través de una revisión por el responsable de talento humano de las hojas de vida apoyándose en los perfiles de cargos ya descritos que deben cumplir los aspirantes a los cargos. Las técnicas empleadas para realizar esta selección son:

- Verificación de los requisitos según perfil
- Entrevista personal para obtener información sobre su perfil laboral, personal e intereses.
- Pruebas de personalidad y psicométricas, el objetivo de realizar estas pruebas es conocer mejor las personas con miras a ser admitidas.
- Solicitud de referencias laborales o personales y confirmación de la información.

A partir del resultado de las pruebas se realiza el proceso de contratación del personal.

5.6 PROCESO DE INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

Las instrucciones que se imparte al personal recién vinculado con la organización son claves para garantizar la adecuada adaptación del personal en los diferentes frentes de trabajo, además contribuyen como parte de fortalecimiento del recurso humano y afín con las convicciones de los emprendedores en donde el indicador más importante del crecimiento de la empresa como de sus colaboradores.

Para que la inducción sea adecuada y el nuevo personal se adapte con facilidad a la organización se deben proporcionar información sobre la compañía, filosofía, valores y políticas generales, aspectos específicos del oficio a desempeñar, uso del uniforme, horario de trabajo y el manejo de las ausencias y/o incapacidades.

6 ANÁLISIS LEGAL

Se realiza la consulta de formalización de la empresa de acuerdo a la información disponible en el portal web www.sintramites.com ítem *Como ser Empresario*.

La empresa se constituirá bajo la figura jurídica Sociedad por Acciones Simplificada, esta figura se utiliza para la realización de cualquier actividad empresarial siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

Que puede ser constituida por una o varias personas, naturales o jurídicas, cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes.

Que una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Inicialmente el plan de negocio lo constituirá una persona quien es el autor del proyecto con un capital de \$18.611.816,90 lo cual indica que la responsabilidad de los aportes corresponde al autor del proyecto.

El autor del proyecto será el representante legal, principal responsable y aportante para el desarrollo del mismo, no sin descartar la posibilidad de ingresar accionistas al proyecto.

Beneficios y ventajas de las S.A.S.

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) permite al autor del proyecto fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad, de acuerdo con su intereses. Esto garantiza contar con unos estatutos flexibles que pueden ser adaptados a las condiciones y requerimientos especiales del autor del proyecto. Como la Sociedad por Acciones Simplificada se puede crear por documento privado, constituir la empresa es más fácil y económico, ahorrando al autor del proyecto tiempo y dinero. El mismo razonamiento aplica para la reforma de estatutos durante el desarrollo de la actividad económica por parte del plan de

negocio, esto permite que el proceso constitución y reforma del plan de negocio sea más fácil y eficiente.

Con la SAS existe libertad para crear diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes: acciones ordinarias; acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; acciones con voto múltiple; acciones privilegiadas; acciones con dividendo fijo; acciones de pago. Debido a esta variedad de clases de acciones. El plan de negocio o la empresa como tal tiene más posibilidades de acceder a crédito a través de su principal accionista o en su defecto, de los socios. Dado que las acciones de las SAS no pueden inscribirse en el Registro Nacional de Valores, la negociación de las mismas se realiza de forma directa de acuerdo con las normas señaladas en los estatutos y, en silencio de estas, con las previsiones legales sobre sociedades anónimas. Como en la SAS el término de duración puede ser indeterminado, se reducen costos, al no tener que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.

En la SAS es más fácil hacer negocios. En la medida que su objeto social puede ser indeterminado, los terceros que van a contratar con la SAS no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que lo conforman, para saber si la sociedad tiene capacidad para hacer una determinada transacción económica. Lo anterior se complementa con la autorización legal para que a través de las SAS se pueda realizar cualquier actividad lícita de naturaleza civil o mercantil.

Entendiendo las dificultades del autor del proyecto o empresario que está iniciando sus actividades, la SAS da a su accionista la posibilidad de diferir el pago del capital hasta por un plazo máximo de dos años, sin que se exija el aporte de ningún monto específico de capital mínimo inicial. Esto facilita su constitución y da a los socios un crédito de 2 años para que obtengan el capital necesario para el pago de las acciones. Adicionalmente, la sociedad puede libremente establecer

las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital. La SAS es más fácil de gobernar, en la medida que se permiten los acuerdos de accionistas sobre la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirirlas, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito.

La SAS sólo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a cinco mil salarios mínimos y/o sus ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos o cuando otras leyes especiales así lo exijan (Decreto 2020 de 2009). Esta situación reduce los costos de operación de la SAS comparativamente con otras sociedades obligadas a tenerlo.

¿Quiénes pueden beneficiarse de las S.A.S.?

Todas las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades comerciales y civiles, ya sean extranjeras o nacionales; micros, pequeños, medianos o grandes empresarios, pueden constituirse formalmente mediante la figura de la SAS.

¿Qué actividades no pueden ser desarrolladas por una S.A.S.?

La SAS no puede ser utilizada para el desarrollo de actividades donde la ley exige un determinado tipo societario, como es el caso de las entidades financieras.

Pasos para constituir la figura jurídica S.A.S.

Paso No.1°. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento privado debe contener, al menos, la siguiente información de la sociedad:

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;

Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.;

El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse

La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.

Paso No.2°. Las personas que suscriben el documento de constitución deberán autenticar sus firmas antes que este sea inscrito en el registro mercantil. Esta autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado, en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

Paso.No.3°. El documento privado debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y se lleva a cabo el pago de lo atinente a matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción.

7 ANÁLISIS FINANCIERO

El estudio financiero tuvo como objetivo la realización de un análisis detallado de cada uno de los aspectos que hacen parte de la estructura financiera del negocio, se describen las inversiones, costos, gastos, depreciaciones, punto de equilibrio, los estados financieros proyectados (flujo de caja, estado de resultados), para finalmente realizar la evaluación financiera del proyecto.

7.1 INVERSIONES

7.1.1 Inversión Fija

La inversión fija o activos fijo tangibles, corresponde a los costos relacionados con bienes de propiedad del negocio como lo es: maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina, y utensilios de concina, los cuales son de vital importancia para la instalación, puesta en marcha y operación del servicio que la empresa desea brindar a los Adultos Mayores. A Continuación se muestran los activos fijos necesarios para el inicio de operación de la empresa:

- **Equipo de Oficina**

Se compone del escritorio, sillas, teléfonos y demás elementos necesarios para la realización de las labores administrativas del negocio.

Tabla 15. Inversión Equipo de Oficina

Equipos de Oficina	Cantidad	Precio	Total
Silla Recepcionista	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Escritorio	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
Teléfono Fijo	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Computador	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Total Equipo de Oficina			\$ 1.810.000,00

Fuente: Autor del Proyecto

- **Maquinaria y Equipo**

Se muestra toda la maquinaria y equipos necesarios, para la puesta en marcha de la empresa, necesarios para la preparación de los diferentes menús a ofrecer a los clientes.

Tabla 16. Inversión Maquinaria y Equipo

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Precio	Total
Estufa Industrial de 8 Quemadores	1	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00
Campana Extractora	1	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00
Nevera No frost 334 litros	1	\$ 1.150.000,00	\$ 1.150.000,00
Mesón de Acero inoxidable	1	\$ 330.000,00	\$ 330.000,00
Horno Panadero de dos Bandejas	1	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00
Horno Gratinador	1	\$ 225.000,00	\$ 225.000,00
Horno Microondas	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
Licuada	1	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Báscula Electrónica	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Picadora extractora de jugos	1	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00
Total Maquinaria y Equipo			\$ 4.445.000,00

Fuente: Autor del Proyecto

- **Menaje y Utensilios de Cocina**

Son los elementos necesarios para la preparación y la entrega de los productos y servicios de la empresa.

Tabla 17. Inversión Menaje de Cocina

Menaje de Cocina	Cantidad	Precio	Total
Canastas de Legumbres Vaniplas	5	\$ 25.000,00	\$ 125.000,00
Tablas de Picar	4	\$ 20.000,00	\$ 80.000,00
Rallador de Acero	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Colador	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Jarras	2	\$ 25.000,00	\$ 50.000,00
Sartenes Imusa	5	\$ 35.000,00	\$ 175.000,00
Batería de Ollas	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Juego de Cuchillos	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Total Menaje de Cocina			\$ 662.000,00

Fuente: Autor del Proyecto

Después de realizar el detallado de la inversión fija, en la siguiente tabla se realiza el resumen de las inversiones de maquinaria y equipo, equipo de oficina y utensilios de cocina:

Tabla 18. Total Inversión Fija

TOTAL INVERSION FIJA	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Equipos de Oficina	\$ 1.810.000,00
Maquinaria y Utensilios de Cocina	\$ 4.445.000,00
Menaje de Cocina	\$ 437.000,00
Adecuaciones locativa	\$ 500.000,00
TOTAL	\$ 7.192.000,00

Fuente: Autor del Proyecto

7.1.2 Inversión Diferida

La inversión diferida son todos aquellos costos intangibles pre operativos en los cuales se incurrirá antes de iniciar las actividades el negocio como lo son: constitución del negocio ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Publicidad y Promoción del negocio, adecuación de adecuaciones y la licencia de funcionamiento expedida por la alcaldía municipal.

Tabla 19. Inversión Diferida

INVERSIÓN DIFERIDA	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Constitución	\$ 45.000,00
Publicidad y Promoción	\$ 850.000,00
Adecuación de las Instalaciones	\$ 350.000,00
Licencia de Funcionamiento	\$ 600.000,00
Total	\$ 1.845.000,00

Fuente: Autor del Proyecto

7.2 INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo corresponde al total de los recursos necesarios para la operación de la empresa que incluyen los costos de operación, los gastos de administración y ventas sin tener en cuenta la depreciación, amortización de diferidos, prestaciones sociales, entre otros.

7.2.1 Costo del Servicio

Se relacionan los costos directos en la prestación del servicio, materia prima para la preparación de los menús ofrecidos así como de los productos nutritivos, mano de obra directa y los costos indirectos en que se incurre.

A continuación se describen los costos del servicio que se tuvieron en cuenta en el proyecto:

- **Materia Prima:** Costos que se incurrirá en la fabricación del menú del día y del menú gourmet, teniendo como base las porciones para calcular su costo unitario, también se tiene en cuenta los costos de los productos nutritivos.
- **Mano de Obra:** Se tiene en cuenta al personal que interviene directamente en el funcionamiento de la empresa, realización de los menús y la recepción de pedidos. En la tabla 21 se relaciona el pago de salarios, parafiscales y prestaciones sociales para los cargos de cocinero y recepcionista, teniendo en cuenta la dotación del cocinero.
- **Costos Indirectos (CIF):** Está conformado por los costos relacionados con depreciación, servicios públicos, entre otros.
- **Gastos de administración y ventas:** como se muestra en la tabla 21 los gastos de administración y ventas incluyen mano de obra, servicios públicos administrativos, gastos de aseo y publicidad.

Los costos totales los conforman los costos directos de servicio relacionados directamente con la realización de los menús y los de administración y ventas relacionados con la operación y funcionamiento de la empresa, como se muestra en la siguiente tabla proyectada. Si se desea mirar con detalle los cálculos de nómina, materia prima, y CIF, se puede consultar el ANEXO D.

Tabla 20. Costos del Servicio

COSTOS DE SERVICIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 27.773.081	\$ 28.661.820	\$ 29.578.998	\$ 30.525.526	\$ 31.517.605
ENERGÍA	\$ 556.580	\$ 574.390	\$ 592.771	\$ 611.739	\$ 631.621
TELEFONO E INTERNET	\$ 620.194	\$ 640.040	\$ 660.521	\$ 681.658	\$ 703.812
ACUEDUCTO	\$ 784.634	\$ 809.742	\$ 835.654	\$ 862.395	\$ 890.422
GAS	\$ 803.904	\$ 829.629	\$ 856.177	\$ 883.575	\$ 912.291
PAPELERIA	\$ 265.797	\$ 274.303	\$ 283.081	\$ 292.139	\$ 301.634
DEPRECIACIÓN	\$ 510.700	\$ 510.700	\$ 510.700	\$ 510.700	\$ 510.700
SEGURO	\$ 600.000	\$ 619.200	\$ 639.014	\$ 659.463	\$ 680.895
MATERIA PRIMA	\$ 58.019.638	\$ 83.970.784	\$ 164.517.130	\$ 197.728.465	\$ 290.763.036
ASEO	\$ 1.368.000	\$ 1.878.684	\$ 3.877.603	\$ 4.668.634	\$ 6.886.236
MANTENIMIENTO	\$ 222.250	\$ 229.362	\$ 236.702	\$ 244.276	\$ 252.215
TOTAL	\$ 91.524.777	\$ 118.998.653	\$ 202.588.350	\$ 237.668.569	\$ 334.050.467

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 21. Gastos de Administración y Ventas

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA	\$ 17.617.754	\$ 18.181.522	\$ 18.763.331	\$ 19.363.757	\$ 19.363.757
ENERGÍA	\$ 197.260	\$ 203.573	\$ 210.087	\$ 216.810	\$ 223.856
TELEFONO E INTERNET	\$ 219.806	\$ 226.840	\$ 234.099	\$ 241.590	\$ 249.442
GAS	\$ 284.916	\$ 294.033	\$ 303.442	\$ 313.153	\$ 323.330
ACUEDUCTO	\$ 278.086	\$ 286.985	\$ 296.169	\$ 305.646	\$ 315.580
PAPELERIA	\$ 94.203	\$ 97.217	\$ 100.328	\$ 103.539	\$ 106.904
DEPRECIACIÓN	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000
ARRIENDO	\$ 5.400.000	\$ 5.572.800	\$ 5.751.130	\$ 5.935.166	\$ 6.125.091
VARIOS CAJA MENOR	\$ 1.200.000	\$ 1.238.400	\$ 1.278.029	\$ 1.318.926	\$ 1.361.131
PUBLICIDAD	\$ 1.200.000	\$ 1.238.400	\$ 1.278.029	\$ 1.318.926	\$ 1.361.131
TOTAL	\$ 26.673.026	\$ 27.520.770	\$ 28.395.643	\$ 29.298.512	\$ 29.611.222

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 22. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO						
	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
Costo Operación		\$91.524.777	\$ 118.998.653	\$ 202.588.350	\$237.668.569	\$ 334.050.467
Gasto administración y ventas		\$26.673.026	\$27.520.770	\$ 28.395.643	\$ 29.298.512	\$ 29.611.222
TOTAL	\$ -	\$118.197.803	\$146.519.424	\$230.983.994	\$ 266.967.081	\$ 363.661.689

Fuente: Autor del Proyecto

7.3 FINANCIACIÓN

El costo de la inversión total para la puesta en marcha y funcionamiento del primer mes del negocio se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23. Financiación Inversión Inicial

CONCEPTO		VALOR
Inversión Fija		\$ 6.917.000,00
Inversión Diferida		\$ 1.845.000,00
Capital de Trabajo		\$ 9.849.816,90
TOTAL INVERSIÓN		\$ 18.611.816,90
Recursos Crédito	\$10.000.000	54%
Recurso Propio	\$8.611.817	46%

Fuente: Autor del Proyecto

De acuerdo a al dinero inicial requerido el autor realizara una inversión inicial de \$8.611.817 que corresponde al 46% del total invertido, por lo cual se ve la necesidad de recurrir a un préstamo bancario por valor de \$10.000.000 para el 54% restante.

Estudiadas las fuentes de financiación se decidió tramitar un crédito en el Banco AV Villa, el cual tiene las siguientes características:

- Capital Solicitado: \$10.000.000
- Plazo: 36 meses
- Tasa de interés Mensual: 1,4%
- Valor cuota mensual: \$404.795

El valor detallado de las cuotas, el abono a capital e interés y las amortizaciones se pueden ver de manera detallada en el ANEXO D.

7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

7.4.1 Ingresos Proyectados.

La proyección de los ingresos relacionados con la venta de menús Gourmet, menú del día y venta de productos nutritivos incrementan por año según la estimación de la demanda y el porcentaje de la población objetivo al cual se desea llegar, como se evidencia de manera detallada en el ANEXO D, a continuación se muestra una tabla resumen de la proyección de los ingresos generados por la empresa en los primeros cinco años de operación.

Tabla 24. Ingresos Proyectados.

INGRESOS	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Menú Gourmet	\$ 82.080.000	\$112.721.026	\$232.656.197	\$280.118.061	\$413.174.140
Ventas Menú Diario	\$ 54.720.000	\$ 75.147.350	\$155.104.131	\$186.745.374	\$275.449.427
Ventas Productos Nutricionales	\$ 5.095.400	\$ 9.835.000	\$11.350.000	\$13.190.000	\$17.645.000
TOTAL	\$141.895.400	\$197.703.376	\$399.110.328	\$480.053.435	\$706.268.567

Fuente: Autor del Proyecto

7.4.2 Egresos Proyectados

Para la proyección de egresos relacionados con mano de obra, servicios públicos, el seguro, depreciaciones, costos de operación, honorarios, mantenimiento, publicidad, gastos de personal, entre otros se tuvo en cuenta el valor del IPC de acuerdo a las proyecciones de Helm Bank¹⁷, de esta manera los costos de servicio y los gastos administrativos se hallaron bajo este índice. En el ANEXO D se presentan los egresos proyectados en los cinco primeros años de operación de la empresa.

¹⁷ Proyecciones Económicas. Helm Bank. Consultado. 20 junio de 2014. Disponible en: https://www.grupohelm.com/sites/default/files/Resumen%20proyecciones_may14.pdf

7.5 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados evidencia la utilidad por cada año de operación, en el ANEXO D. se proyectó el estado de resultados a cinco años con un porcentaje de crecimiento anual de acuerdo al incremento de los ingresos, costos, mano de obra, costos y gastos de administración teniendo en cuenta el porcentaje de incremento de la demanda y el índice del IPC.

7.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

A partir del flujo de caja proyectado en el ANEXO D. se calculó el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR). La tasa efectiva anual para créditos bancarios utilizada fue del 19.17%¹⁸ que corresponde al margen de ganancia mínimo esperado que se obtiene al invertir en un plazo de un año. En el análisis de indicadores financieros los resultados obtenidos se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 25. Resultado Indicadores Financieros

Tasa de reinversión	19,17%
TIR	39%
VPN	\$ 151.586.182,71
Periodo de recuperación de la inversión	4,10 Años

Fuente: Autor del Proyecto

A partir de los resultados obtenidos en los indicadores VPN y TIR se puede concluir que la TIR es mayor al margen de ganancia mínimo esperado por lo que el proyecto resulta rentable ya que supera el mínimo requerido (19.17%).

El VPN indica si la inversión realizada genera valor, en este caso, significa que el proyecto renta por encima de la tasa de reinversión. Según el flujo de caja (VER ANEXO D) la inversión se recuperará en un periodo de 4,10 años.

¹⁸ Certificación del Interés Bancario para crédito de consumo, ordinario y microcrédito, septiembre 30 de 2014. Superintendencia financiera de Colombia. Disponible en: [www.superfinanciera.gov/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&Tippo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&&id=10082008\\$reAncha=1](http://www.superfinanciera.gov/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&Tippo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&&id=10082008$reAncha=1)

7.7 ESCENARIOS FINANCIEROS

Los resultados del estudio de mercados y del estudio financiero muestran un estado probable de aquellos ingresos que se generarían en la empresa

Sin embargo, se analizó para el estado pesimista en el caso en que no se logre penetrar el mercado objetivo esperado en el primer año y que este se atrase en el mismo periodo de tiempo. De la misma manera se planteó un estado optimista que considera un adelanto en la penetración el mercado en un año. La descripción detallada de los escenarios se pueden observar en el ANEXO D.

7.7.1 Escenario Pesimista

Se realizó un ajuste en la demanda proyectada para el estado probable donde se plantea la posibilidad que no se logre la penetración del mercado esperada en el primer año. La siguiente tabla muestra que la TIR es inferior a la tasa de reinversión en el mercado y el valor presente neto da negativo, por lo tanto no sería viable la puesta en marcha del proyecto. Además se muestra que en los 5 años de evaluación del proyecto no se puede lograr la recuperación de lo invertido para la puesta en marcha del mismo.

Tabla 26 Escenario Pesimista

Tasa de reinversión	19,17%
TIR	-1%
VPN	- \$ 75.195.917,05
Periodo de recuperación de la inversión	N.A

Fuente: Los Autores

7.7.2 Escenario Optimista

Para el escenario optimista se planteó que sucedería se adelante en un año la penetración del mercado y se aumenta la demanda de los servicios. Como se puede observar en la tabla la TIR aumentó a 53% resultando más atractiva la empresa, de igual manera el periodo de recuperación se redujo a 3,1 años lo que hace al proyecto más rentable que el escenario probable.

Tabla 27. Escenario Optimista

Tasa de reinversión	19,17%
TIR	53%
VPN	\$ 345.919.327,97
Periodo de recuperación de la inversión	3,1 años

Fuente: Los autores

7.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para las ventas y costos de la empresa se calculó teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS TOTALES}}}$$

Donde los costos fijos son los relacionados con los salarios del personal, servicios públicos, mantenimiento, seguro, papelería y los costos variables de operación representan se relaciona la materia prima necesaria para la realización de los menús y venta de productos.

A continuación se relaciona el valor asociado a los costos e ingresos del primer año de operación de la empresa y el posterior cálculo del punto de equilibrio

Tabla 28 Valores asociados Punto de Equilibrio

CONCEPTO	PRIMER AÑO OPERACIÓN
COSTOS VARIABLES	\$ 58.019.638,00
COSTOS FIJOS	\$ 33.505.139,15
VENTAS	\$ 141.895.400,00

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 29 Cálculo del punto de equilibrio

CONCEPTO	VALOR
PUNTO EQUILIBRIO VENTA ANUAL	\$ 56.681.751,78
PUNTO EQUILIBRIO VENTA MENSUAL	\$ 4.723.479,31

Fuente: Autor del Proyecto

En la tabla 29 se puede evidenciar que el valor de ventas mensual debe ser de \$4.723.479 para cubrir los costos de la empresa.

8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

8.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial define el propósito general de la empresa y explica la razón de su existencia de modo que todos los integrantes de la misma comprendan cuál es su labor dentro de ella y dirijan mejor sus esfuerzos.¹⁹

Durante el desarrollo del proyecto se planteó una misión y visión para la organización, que concordara con el logro de los objetivos de la empresa y con la permanencia y continuidad en el mercado, de la misma manera se definió los principios y valores que identificaran los servicios que se desean prestar.

8.1.1 Misión

Ofrecer un servicio de comida especializada y productos suplementarios para adultos mayores de 60 años, basados en los requisitos nutricionales presentando variedad de menús para sus gustos y necesidades. Prestando un servicio de máxima calidad y seguridad.

8.1.2 Visión

En el 2020 Seremos líderes en el mercado de venta de servicios y productos para los adultos mayores de 60 años en Bucaramanga, priorizando la satisfacción al cliente con la calidad de sus productos.

8.1.3 Principios y Valores

- Calidad y Seguridad Alimentaria
- Flexibilidad

¹⁹ GARCÍA, Beatriz. Factores de innovación para el diseño de nuevos productos. Importancia de conocer la propia empresa-filosofía empresarial. Pág. 45. Consultado [10 de julio de 2014]. Disponible en <<http://books.google.com.co>>

- Respeto
- Trabajo en equipo
- Trato Humanizado
- Calidez
- Innovación

8.2 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA se define como una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y las debilidades internas de una organización.²⁰

La matriz DOFA formulada a partir del análisis del entorno y los resultados arrojados por la investigación de mercados en la ciudad de Bucaramanga, supone las debilidades, fortalezas, que se presentarían en la ejecución del negocio, de la misma manera se presentan las amenazas y oportunidades que se contemplan a la hora de prestar el servicio de alimentos y venta de complementos alimenticios nutritivos para adultos mayores

8.2.1 Fortalezas

- Calidad de menú ya que se cuenta con un Chef especializado en el tema de nutrición geriátrica.
- Ubicación estratégica que permite cercanía clientes potenciales y proveedores
- Primeros en incursionar en el mercado de comida nutritiva y especializada para adultos mayores a domicilio en la ciudad de Bucaramanga.

²⁰ LOPEZ, CORREA; Marcelo, Jorge. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Planteamiento metodológico, pág. 32-33. Disponible <<http://books.google.com.co/books?id=O7K85PAyLmMC&pg=PA32&dq=MATRIZ+DOFA&hl=es&sa=X&ei=68zMUqXeIY2qkQfD6lCgDg&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=MATRIZ%20DOFA&f=false>>. Consultado [20 de diciembre de 2013]

- Mejoramiento continuo del servicio, para que el adulto mayor y sus familiares se sientan seguros al momento de adquirir los servicios y productos.
- Precio Justo y competitivo para el público con respecto a productos sustitutos presentados en Bucaramanga.
- El cliente no tiene contacto directo debido a que es atendido en su Hogar lo que le genera comodidad y seguridad.
- Enfocado en estratos altos dada la segmentación del mercado realizada.
- Baja Inversión inicial por ser una empresa a puerta cerrada lo que disminuye costos de operación y afectan positivamente a la utilidad del negocio.

8.2.2 Debilidades

- La capacidad instalada puede ser menor que la capacidad demandada en el momento en que las ventas superen las expectativas.
- Disponibilidad inmediata del producto para la entrega.
- Falta de personal calificado para implementar nuevos servicios.
- Mantener el negocio a puerta cerrada influye en el poco contacto directo con el cliente
- No se cuenta con clientes iniciales ya que todos son clientes potenciales
- Poca experiencia en los procesos de selección del personal

8.2.3 Oportunidades

- Al no encontrar empresas que ofrezcan un servicio similar en el mercado se puede entrar con mucho más fuerza y sin incurrir en costos elevados de publicidad y competencia.

- Por ser un servicio a domicilio, se pueden cerrar las negociaciones por vía telefónica o electrónica, esto significa que la oficina no necesita de un local comercial, solo requiere una oficina, esto reduce los costos de inversión.
- Aprovechamiento de los medios electrónicos para las negociaciones.
- El aumento poblacional de este grupo etario.
- El aumento de la morbilidad en cuanto a riesgos cardiovasculares y de diabéticos en la población.
- Futuras generaciones de adultos mayores con hábitos saludables de auto cuidado.
- Posibles alianzas estratégicas con empresas y entidades que garanticen una venta continua.
- Alianza estratégica con proveedores que se interesen en promover sus productos a través de la empresa.

8.2.4 Amenazas

- Servicios de enfermeras y empleadas domesticas
- Los asilos de ancianos son una de las principales opciones para el cuidado de los adultos mayores, estos constituyen la principal competencia de nuestro servicio.
- Falta de conocimiento ofimático de las actuales generaciones de adultos mayores
- Contacto directo solo con mensajero
- Apertura de nuevas empresas que generen competencia
- No continuidad de la distribución de productos.
- Regulación de la venta de productos naturales.

8.3 **ESTRATEGIAS**

8.3.1 Estrategias FO

- Generación de campañas publicitarias masivas por medio de newspaper, a través de las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter para dar conocimiento de los productos y servicios dado que puede llegar a cualquier ciudadano que tenga en su familia adultos mayores.
- Creación de campañas promocionales en precios que hagan atractiva la compra inicial del cliente.
- Divulgación de material publicitario en sitios estratégicos cercanos a la ubicación del local, como lo son las funerarias, iglesias y parques que se convierten en puntos de frecuente visita de adultos mayores.
- Creación de alianzas estratégicas con proveedores como Abbot que tienen un posicionamiento en la calidad de sus productos que permitan obtener distribución exclusiva de esta línea de productos

8.3.2 Estrategias FA

- Ofrecer asesoría telefónica o por medios virtuales de las ventajas económicas de comprar sus alimentos preparados versus contratar a algún empleado (a) domestico (a)
- Crear vínculos comerciales con los asilos para ofrecerles productos para sus clientes institucionalizados.
- Realizar alianza con una empresa de mensajería donde se tenga la oportunidad de realizar capacitación en lo que se refiere a la comunicación con el cliente en el momento de la entrega.
- Realizar estudios continuos de productos ofertados en el mercado que puedan sustituir la ausencia o no continuidad de otro ofrecido.

8.3.3 Estrategias DO

- Realizar un plan de reinversión y reinstalación de la capacidad instalada si es el caso que la demanda estimada sea superada.
- Solicitar apoyo en entidades como el SENA para la selección adecuada del personal.
- Organizar la oficina de manera llamativa de tal manera que el cliente pueda acercarse a adquirir sus productos personalmente.
- Realizar a través de las redes sociales foros y chats que permitan interactuar de forma directa con los cliente

8.3.4 Estrategias DA

- Adquirir un stock mínimo de productos de manera que se puedan realizar pedidos que requieren entrega inmediata.
- Capacitación del personal en temas de adulto mayor, para que puedan identificar necesidades y soluciones para la apertura y ejecución de nuevos servicios.
- Realizar investigación de productos no regulado mediante formula medica para ser ofertados.
- Realizar presentaciones de los productos en consultorios de medicina alternativa e incluso medicina tradicionales.

Teniendo el conocimiento de la DOFA junto con las estrategias que se plantean implementar en los cruces de la matriz, se presenta una matriz MEFI y MEFÉ para determinar que tan lista está la empresa para reaccionar a los requerimientos externos e internos que se presentarán. En cada Matriz se mantiene calificación de 0 a 1 y su ponderación se realiza a criterio del autor.

Tabla 30. Matriz MEFI

MEFI				
D/F	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL
D1	Difícil disponibilidad inmediata del producto	0,15	2	0,3
D2	Falta de Talento humano calificado	0,18	1	0,18
D3	Negocio a puerta cerrada	0,1	2	0,2
D4	No se Cuenta con clientes iniciales (Solo potenciales)	0,06	2	0,12
F1	Ubicación Estratégica	0,14	4	0,56
F2	Primeros en prestar este servicio en la ciudad	0,13	4	0,52
F3	Aseguramiento y calidad de los productos	0,14	3	0,42
F4	Baja inversión Inicial	0,1	3	0,3
TOTAL		1		2,6

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 31. Matriz MEFE

MEFE				
O/A	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL
O1	No existen empresas enfocadas al adulto mayor en Bucaramanga diferentes a asilos.	0,12	3	0,36
O2	Aumento de la Población Adulta Mayor	0,2	4	0,8
O3	Aprovechamiento de las redes sociales	0,13	3	0,39
O4	Alianzas estratégica con Proveedores	0,05	3	0,15
A1	Falta de conocimiento ofimático de los actuales adultos mayores	0,12	1	0,12
A2	Nuevas empresas que se enfoquen en el mercado del adulto mayor	0,15	2	0,3
A3	Regulación de la venta de productos.	0,15	2	0,3
A4	No continuidad de los proveedores en los productos ofrecidos.	0,08	1	0,08
TOTAL		1		2,5

Fuente: Autor del Proyecto

Revisados los resultados de las dos matrices (factores internos y externos), se observa un puntaje de 2,6 y 2,5 respectivamente. Lo que permite concluir que la empresa se encuentra en el cuadrante de *crecer y construir*, lo cual quiere decir que las estrategias planteadas hasta el momento son adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la empresa teniendo un buen desempeño, sin embargo es bueno reforzar las estrategias de penetración de mercado, y aprovechar al máximo las estrategias basadas en las oportunidades de crecimiento del mercado objetivo para garantizar la fidelidad de los clientes.

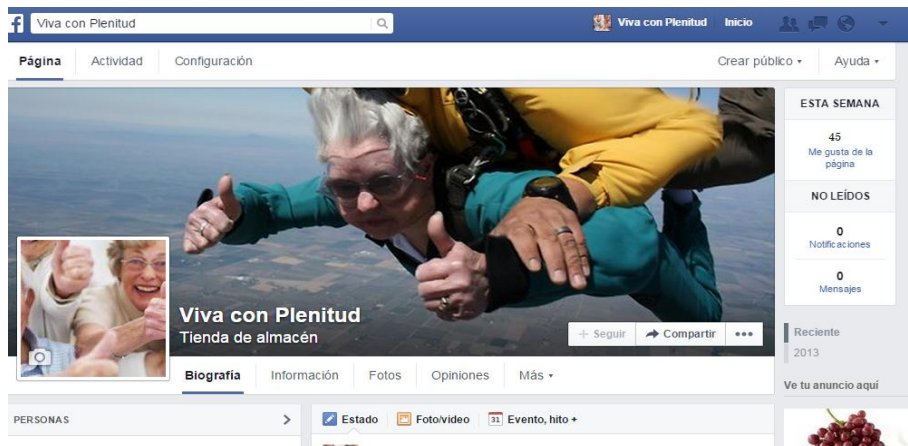
9 PUESTA EN MARCHA

9.1 Creación de la Página Facebook

En primera instancia en coherencia con las estrategias de promoción, comunicación y ventas de los productos nutritivos saludables para el adulto mayor, se elige la red social con mayor cantidad de usuarios del país. En Colombia se consolida Facebook no solo en número de usuarios que cada vez acceden más desde dispositivos móviles, sino en presencia, 17 millones de usuarios activos en la plataforma, de los cuales siete millones acceden desde teléfonos móviles, lo que es un porcentaje muy grande.²¹

Se crea la página de acuerdo al perfil de tienda de almacén virtual disponible por la red social, la cual se realiza de manera gratuita. En la siguiente Ilustración se presenta el interfaz disponible para los usuarios / clientes.

Ilustración 19. Interfaz Usuarios/Clientes



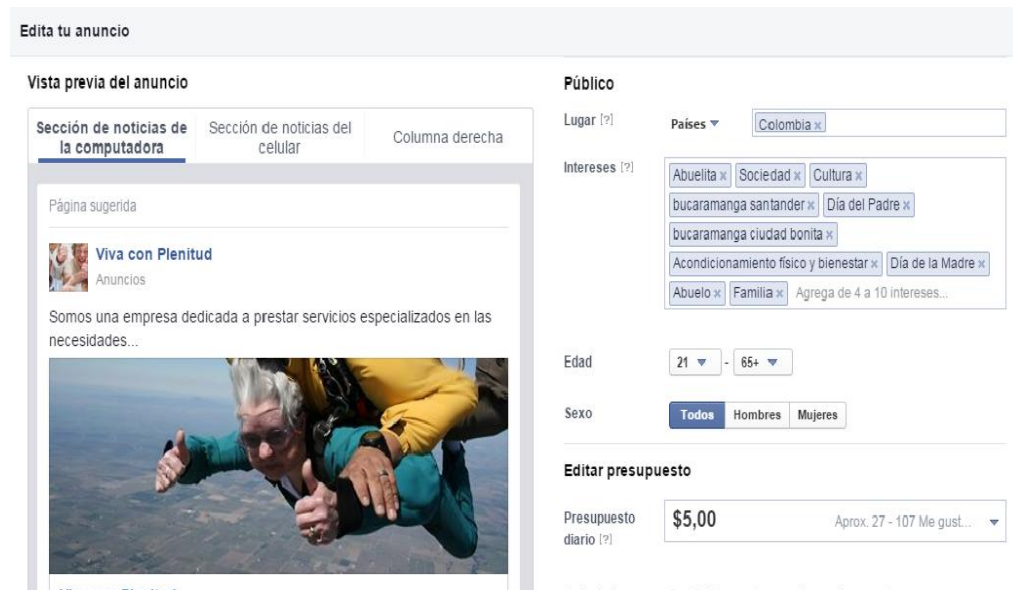
Fuente: Autor del Proyecto

Se perfila el mercado objetivo de la página de acuerdo a las necesidades del negocio y a las categorías correspondientes al país, ciudad, edad, sexo e

²¹ Facebook sigue muy activo y crece en Colombia Disponible en http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/F/facebook_sigue_muy_activo_y_crece_en_colombia/facebook_sigue_muy_activo_y_crece_en_colombia.asp

intereses seleccionados por los mismos usuarios, esta es una herramienta disponible por la red social dentro de los cuales se encuentran intereses como los que se muestran en la siguiente ilustración. Se promociona la página realizando un pago virtual por medio de tarjeta de crédito en el cual se garantiza el alcance de la publicación en los perfiles que se segmenta previamente de acuerdo a las categorías e intereses señalados. Por una puja de 5 US, se proyecta la publicación y aceptación de los usuarios de Facebook con los intereses previamente definidos marcado con la acción **me gusta** en 107 perfiles y de esta manera se puede promocionar cada anuncio y ser visto a su vez por los amigos y enlaces de estos usuarios logrando así un promedio de alcance de la publicación de 2513 usuarios totales de Facebook.

Ilustración 20. Anuncio Facebook



Fuente: Autor del Proyecto

Como estrategia de entrada y captura de atención del mercado objetivo se publican pequeñas notas de alimentos y bebidas saludables para la nutrición de los adultos mayores logrando así afianzar la comunidad a través de la red social para posteriormente publicar los productos ofrecidos con sus precios y dar inicio a la comercialización de los mismos.

10 CONCLUSIONES

- El mercado objetivo para la prestación de servicios y productos para el adulto mayor en la ciudad de Bucaramanga ha sido poco explotado, se aprecia una demanda inicial con la cual se hace viable la prestación de los servicios ofrecidos.
- Se evidencia un constante crecimiento de esta población, lo que permite visualizar una mayor diversificación del portafolio y por ende el mantenimiento y crecimiento de la empresa.
- La investigación de mercados permite concluir que las necesidades del adulto mayor son específicas y diferentes a las de otros grupos etarios, lo cual condujo a que el proyecto tomara los servicios y productos de mayor aceptación.
- Un posible obstáculo de la comercialización de servicios y productos para el adulto mayor es la poca información que se tiene, sobre la compra y utilización de comida y suplementos nutritivos para su alimentación.
- Se determinó que para el funcionamiento inicial de la empresa se requiere tener un administrador, un encargado de cocina, y un recepcionista de atención al cliente dado el tamaño y su carácter de empresa a puerta cerrada.
- Con el análisis Legal se establece que la constitución legal más conveniente para la empresa es una Sociedad Anónima Simplificada por los beneficios que esta ofrece.
- Mediante el análisis financiero se concluye la factibilidad del proyecto con una tasa interna de retorno de 39%, un VPN \$ 151.586.152 y un periodo de recuperación de la inversión que ocurre en 4 años dentro del horizonte de evaluación del proyecto.

- Al calcular el punto de equilibrio se concluye que la empresa debe tener unas ventas mensuales de \$4.723.479 para atender los costos fijos y variables.
- Se realizó un matriz DOFA con el fin de evaluar factores internos y externos que afectan a la empresa, de acuerdo a los resultados se concluye que las estrategias planteadas son coherentes y están alineadas a las necesidades de la organización.
- Al realizar la divulgación de la empresa por medio de la Red Social Facebook, se puede concluir que este es un medio efectivo de alto alcance del mercado objetivo a muy bajo precio por lo cual se hace una estrategia adecuada para expandir el nombre y marca de los productos e incluso de los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO SUAREZ, Dirección Seccional de Salud de Antioquia. Diagnóstico de la Situación de Salud de Antioquia. Revista Epidemiológica de Antioquia, 2000 Vol. 25, No.1-3.

ARANGO Victoria, RUIZ Isabel; Diagnostico de los adultos mayores de Colombia. Fundación Saldarriaga Concha. Ministerio de Protección Social. Bogotá MIMEO 2007. Pág. 7-28.

CARDONA D, ESTRADA A *et al.* Envejecer nos “toca” a todos: caracterización de algunos componentes de calidad de vida y de condiciones de salud de la población adulta mayor. Salud Pública. Medellín, Universidad de Antioquia, 2002. Pág. 15-30

QUIÑONEZ Angel; Director Ejecutivo Asociación Santandereana de centros de bienestar del adulto mayor. Entrevista personal. Bucaramanga 12 de marzo 2013.

RUIZ DULCEY E, MANTILLA G *et al.* Envejecimiento, Comunicación y Política. Ministerio de Comunicaciones – CEPSIGER. Bogotá: 2004.Pag 16, 17 y 18

URBINA, G. B. Evaluación de proyectos. Editorial Mc Graw Hill, 2006.

VARELA Rodrigo. Innovación Empresarial arte y ciencia en la creación de empresas. Editorial Prentice Hall, 2da Edición 2001. Pág. 159-240.

CONGRESO DE LA REPUBLICA; Ley 1276 de 2009 Diario Oficial 47233 5 de enero 2009 Bogotá Colombia. Pag.1

PERSONAS MAYORES DE 65 AÑOS CON LIMITACIONES PARA MOVERSE O CAMINAR, PARA SU AUTOCUIDADO, Y/O CON LIMITACIONES PARA HABLAR EN:

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72

Consultado 8 de febrero de 2013.

PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2005-2020 DANE Colombia. Boletín Tablas
abreviadas de mortalidad nacional y departamental 1985 – 2020 septiembre de
2007 EN:

http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF
consultado 5 de febrero 2013.

ANEXO A

FORMULARIO ENCUESTA PROBABILIDAD ÉXITO Y FRACASO

¿Estaría Dispuesto a recibir productos saludables y servicios especializados para Adultos Mayores de 60 años?

- SI
- NO

FORMULARIO ENCUESTA

Comuna

Barrio

Muy buenos (días o tardes) mi nombre es _____ me podría regalar 10 minutos para responder una encuesta referente a la comercialización algunos productos y servicios especializados para el adulto mayor? Edad del Entrevistado

1. Existe algún adulto mayor en este hogar o en su familia? *(Si la respuesta es si continuar, si la respuesta es no despedida y agradecimiento por el tiempo ofrecido.)*

Si

No

2. Estaría dispuesto a comprar comida especial en nutrición y preparación de alimentos adecuados para la alimentación de usted (si es el adulto mayor) o de su familiar adulto mayor

Si

No

Si la respuesta es si continuar en 3 si es no continuar en 5

3. Preferiría los alimentos a domicilio o preparados en su propia casa.

Preparado en Casa

Alimentos preparados a Domicilio

4. Cuanto estaría dispuesto a pagar por plato especializado para adulto mayor si es preparado con la asesoría de un especialista en nutrición para el adulto mayor. (por plato especializado para la tercera edad)

Entre 7 y 10 mil pesos

Entre 10 y 15 mil pesos

Entre 15 y 20 mil pesos

5. Le gustaría tener clases en el uso de computadores y Smartphone para que puedan comunicarse con sus familiares y tener mejor acceso a la información.

Si Si la respuesta es si pasar a la pregunta 6

No Si la respuesta es no pasar a la pregunta 7

6. Cuanto estaría dispuesto a pagar por clase de una hora.

Entre 15 y 20mil

Entre 20 y 25mil

Entre 25 y 30mil

7. Le gustaría tener un servicio de acompañamiento en diligencias de vueltas médicas, bancarias reuniones y demás.

Si Si la respuesta es si pasar a la pregunta 8

No Si la respuesta es no pasar a la pregunta 9

8. Cuanto estaría dispuesto a pagar por hora

Entre 20 y 25mil

Entre 25 y 30mil

Contratar el día completo en 150000

9. Le gustaría tener disponible una gama de productos nutritivos especializados para el adulto mayor?

Si Si la respuesta es si pasar a la pregunta 10

No Si la respuesta es no terminar y despedida

10. Qué tipo de Productos quisiera tener disponibles

Bebidas para prevenir riesgos cardiovasculares Bebidas para controlar el peso Bebidas para la osteoporosis Ensure Advance Confites Especializados

11. Cuanto estaría dispuesto a comprar mensualmente en este tipo de productos

Entre 20 y 30 mil

Entre 30 y 40 mil

Mas de 40 mil

Gracias por su tiempo.

**ANEXO B
MENU DÍA**

Menú Uno		
Entrada	Crema de verduras	
Ingredientes	Cantidad / Plato	Costo / Plato
Berenjena	50 gr	\$ 45,0
Zanahoria	70 gr	\$ 50,0
Pimentón Rojo	80 gr	\$ 50,0
Pimentón Verde	80 gr	\$ 75,0
Cebolla	100 gr	\$ 80,0
Ajo	10 gr	\$ 17,0
Aceitunas Negras	30 gr	\$ 100,0
Pasta de Tomate	10 gr	\$ 10,0
Aceite de Oliva	una cuchara pequeña	\$ 50,0
Orégano		\$ 10,0
Sal y Pimienta		\$ 10,0
	Total	\$ 497,0

Plato Principal	Pechuga de pollo a la plancha acompañado de Habichuelas	
Pechuga	120 gr	\$ 1.500,0
Champiñones	100 gr	\$ 300,0
Ajo	10 gr	\$ 17,0
Perejil	50 gr	\$ 36,0
Calabacín Pure	120 gr	\$ 200,0
Crema de Leche	dos cucharas	\$ 300,0
Queso Parmesano	30 gr	\$ 300,0
	Total	\$ 2.653,0
Postre	YOGURT NATURAL CON DURAZNO Y FRESA	
Yogurt Natural Descremado	150 gr	\$ 500,0
Fruta en almibar con miel	10 gr	\$ 350,0
	Total	\$ 850,0

Menú 2		
Entrada	1.- SOPA DE CEBOLLA	
Ingredientes	Cantidad / Plato	Costo / Plato
Berenjena	50 gr	\$ 45,0
Zanahoria	70 gr	\$ 100,0
Pimentón Rojo	80 gr	\$ 50,0
Pimentón Verde	80 gr	\$ 75,0
Cebolla	100 gr	\$ 80,0
Ajo	10 gr	\$ 17,0
Aceitunas Negras	30 gr	\$ 300,0
Pasta de Tomate	10 gr	\$ 10,0
Aceite de Oliva	una cuchara pequeña	\$ 100,0
Orégano		\$ 10,0
Sal y Pimienta		\$ 10,0
	Total	\$ 797,0

Plato Principal	CALAMARATA	
Filett de Mero	120 gr	\$ 2.000,0
Champiñones	100 gr	\$ 800,0
Ajo	10 gr	\$ 17,0
Perejil	50 gr	\$ 50,0
Calabacín Pure	120 gr	\$ 300,0
Crema de Leche	dos cucharas	\$ 250,0
Queso Parmesano	30 gr	\$ 790,0
	Total	\$ 4.207,0
Postre	QUESILLO DE PIÑA	
Yogurt Natural Descremado	150 gr	\$ 500,0
Fruta en almibar con miel	10 gr	\$ 350,0
	Total	\$ 850,0

ANEXO B
MENU GOURMET

Menú Uno		
Entrada	1.- ANTIPASTO DE VEGETALES CON TOSTADAS INTEGRALES	
Ingredientes	Cantidad / Plato	Costo / Plato
Berenjena	50 gr	\$ 45,0
Zanahoria	70 gr	\$ 100,0
Pimentón Rojo	80 gr	\$ 50,0
Pimentón Verde	80 gr	\$ 75,0
Cebolla	100 gr	\$ 80,0
Ajo	10 gr	\$ 17,0
Aceitunas Negras	30 gr	\$ 300,0
Pasta de Tomate	10 gr	\$ 10,0
Aceite de Oliva	una cuchara pequeña	\$ 100,0
Orégano		\$ 10,0
Sal y Pimienta		\$ 10,0
	Total	\$ 797,0

Plato Principal	MERO CON CHAMPIÑONES SALTEADOS	
Filett de Mero	120 gr	\$ 2.000,0
Champiñones	100 gr	\$ 800,0
Ajo	10 gr	\$ 17,0
Perejil	50 gr	\$ 50,0
Calabacín Pure	120 gr	\$ 300,0
Crema de Leche	dos cucharas	\$ 250,0
Queso Parmesano	30 gr	\$ 790,0
	Total	\$ 4.207,0
Postre	YOGURT NATURAL CON DURAZNO Y FRESA	
Yogurt Natural Descremado	150 gr	\$ 500,0
Fruta en almibar con miel	100 gr	\$ 350,0
	Total	\$ 850,0

Menú 2		
Entrada	1.- SOPA DE CEBOLLA	
Ingredientes	Cantidad / Plato	Costo / Plato
Berenjena	50 gr	\$ 45,0
Zanahoria	70 gr	\$ 100,0
Pimentón Rojo	80 gr	\$ 50,0
Pimentón Verde	80 gr	\$ 75,0
Cebolla	100 gr	\$ 80,0
Ajo	10 gr	\$ 17,0
Aceitunas Negras	30 gr	\$ 300,0
Pasta de Tomate	10 gr	\$ 10,0
Aceite de Oliva	una cuchara pequeña	\$ 100,0
Orégano		\$ 10,0
Sal y Pimienta		\$ 10,0
	Total	\$ 797,0

Plato Principal	CALAMARATA	
Filett de Mero	120 gr	\$ 2.000,0
Champiñones	100 gr	\$ 800,0
Ajo	10 gr	\$ 17,0
Perejil	50 gr	\$ 50,0
Calabacín Pure	120 gr	\$ 300,0
Crema de Leche	dos cucharas	\$ 250,0
Queso Parmesano	30 gr	\$ 790,0
	Total	\$ 4.207,0
Postre	QUESILLO DE PIÑA	
Yogurt Natural Descremado	150 gr	\$ 500,0
Fruta en almibar con miel	10 gr	\$ 350,0
	Total	\$ 850,0



Anexo C MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: GERENTE	
II. OBJETIVO GENERAL	
Garantizar el adecuado manejo administrativo de la empresa, ejecutando labores de planeación, organización, ejecución y dirección, a la vez que coordina las actividades comerciales, financieras, de talento humano y de servicio al cliente.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, programar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas encomendados a las unidades que integran la Dirección General a su cargo. • Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa • Celebrar convenios de con el sector público, privado y social, tendientes a lograr los objetivos estratégicos de la empresa. • Vigilar la correcta asignación y uso de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades. • Supervisar y dirigir los procesos de comercialización y ventas • Autorizar pagos a empleados, proveedores y demás obligaciones. • Evaluar periódica y sistemáticamente los logros obtenidos por cada una de las áreas que conforman la empresa. • Representar Legalmente a la empresa • Las demás acordes a su área de desempeño. 	
IV. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS	
El Gerente tiene contacto con todas las áreas de la organización	
V. REQUISITOS DEL CARGO	
Formación Académica:	
Técnico en Administración	
Habilidades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Habilidades de comunicación y de negociación. • Habilidades en el uso de tecnologías de la información y sistemas. • Capacidad de trabajar en equipo, así como de forma independiente. • Automotivación e iniciativa. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Confianza y flexibilidad. • Dinámico • Capacidad para toma de decisiones • Emprendedor
Experiencia
Mínimo 1 (un) año en cargos afines
CONDICIONES DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas condiciones ambientales y entorno de trabajo y Bajo Esfuerzo físico • Nivel alto de fatiga o estrés

DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo: CONTADOR PÚBLICO
II. OBJETIVO GENERAL
Elaborar, revisar y supervisar la contabilidad de la empresa y la consolidación de los diferentes estados financieros garantizando su confiabilidad y transparencia, para contribuir de esta manera a la administración a la toma de decisiones.
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y aprobar la contabilidad de la empresa, pago de impuestos y demás obligaciones de ley • Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional, departamental y municipal • Asesorar a la empresa en general sobre cualquier aspecto contable, fiscal y tributario o crediticio cuando sea requerido • Analizar los estados financieros • Revisar conciliaciones bancarias • Estar atento a las entradas y salidas de dinero • Llevar el control de los diversos movimientos en los registros contables • Verificar la exactitud de los registros contables en los comprobantes de la empresa • Llevar el control de las cuentas por pagar y el control bancario de los ingresos de la empresa • Mantener y actualizar el presupuesto de la empresa
IV. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS
El cargo se relaciona con la gerencia
V. REQUISITOS DEL CARGO
Formación Académica

<ul style="list-style-type: none"> • Contador público autorizado, Manejo software contable y herramientas Office
Habilidades Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar bajo presión. • Capacidad de análisis de movimientos contables • Honestidad • Responsabilidad • Facilidad de comunicación y Excelente Presentación Personal. • Habilidad en la solución de problemas. • Análisis y generación de informes contables • Manejo de máquinas calculadoras y herramientas afines a la labor
Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 (dos) años en cargos afines
CONDICIONES DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo mental moderado para cumplir con todas las funciones propias del cargo • Buenas condiciones ambientales y entorno de trabajo • Bajo Esfuerzo físico

<p align="center">DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES</p>
<p align="center">I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>
<p>Nombre del cargo: RECEPCIONISTA-SECRETARIA</p>
<p align="center">II. OBJETIVO GENERAL</p>
<p>Brindar apoyo en las labores y actividades de la dependencia gerencia, coordinando el desarrollo de los procesos la empresa, y atender las llamadas telefónicas</p>
<p align="center">III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica y personalizada. • Orientar a los usuarios sobre las dudas o inquietudes que tengan • Cotizar y despachar pedidos • Informas sobre los despachos diarios a cocina y administración. • Contactar mensajería para las entregas. • Llevar el control de la agenda del gerente • Recibir, enviar y clasificar correspondencia. • Entregar a tiempo y de forma adecuada la información necesaria de las diferentes actividades hechas en la empresa • Elaboración de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes,

facturas, y documentos en general.

- Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales
- Las demás funciones que le sean asignadas en el transcurso de sus actividades.

IV. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS

El cargo se relaciona con todas las áreas de la organización.

V. REQUISITOS DEL CARGO

Formación Académica:

Bachiller de secundaria, Curso de secretaria con computación terminados,
Conocimiento en servicio al cliente.

Habilidades Específicas

- Habilidades en manejo de equipo de oficina y office
- Discreción, creatividad
- Habilidades para redactar y buena ortografía.
- Excelente presentación personal
- Responsable y dedicada.
- Receptiva y Servicial
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica y activa.

Experiencia

Mínimo 1 (un) año en cargos similares

CONDICIONES DE TRABAJO

- Buenas condiciones ambientales y entorno de trabajo
- Esfuerzo físico moderado
- Nivel alto de fatiga o estrés

ESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: JEFE DE COCINA	
II. OBJETIVO GENERAL	
Ejecutar todas las operaciones de manipulación, preparación, conservación y presentación de toda clase de alimentos, confeccionar ofertas gastronómicas y apoyar las actividades de servicio, consiguiendo calidad en el mismo y aplicando en todo momento las normas de nutrición, dietética e higiene.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar de manera cualificada, funciones de planificación, organización y control de todas las tareas propias de la cocina. • Realizar inventarios y controles de materiales, insumos, mercancías, etc., • Diseñar platos y participar en su elaboración. • Realizar pedidos de mercancías y materias primas y gestionar su conservación, almacenamiento y rendimiento. • Supervisar y controlar el mantenimiento y uso de maquinaria, materiales y utillaje, etc. del Departamento, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición. • Preparación de los menús del día y Gourmet • Solicitar alimentos necesarios para la preparación de comidas. • Organizar y ordenar el área de la cocina y comedor. • Mantener limpio y en orden sitio y equipos de trabajo. 	
IV. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS	
El cargo se relaciona con el administrador y recepcionista	
V. REQUISITOS DEL CARGO	
Formación Académica:	
Técnico en cocina	
Habilidades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Discreción, creatividad • Excelente presentación personal • Responsable y dedicado. • Receptiva y Servicial • Buen manejo de las relaciones interpersonales. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Dinámico y activo • Preocupación por el orden y la calidad
Experiencia
Mínimo 1 (un) año en cargos afines
CONDICIONES DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo con calor y/o Humedad, sitio cerrado, en contacto con agentes contaminantes como humo, ruido, vapor • Esfuerzo físico alto. Nivel alto de fatiga o estrés
DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo: MENSAJERO
II. OBJETIVO GENERAL
Realizar todas las funciones de mensajería interna y externa inherentes a la empresa y en particular a la entrega de alimentos y productos.
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar la correspondencia externa • Responder por la correspondencia y documentos que se le encomienden • Entregar oportunamente a los destinatarios los pedidos que realicen en los tiempos estipulados. • Retirar de las diferentes dependencias, organismos o instituciones: comunicados, encomiendas, documentos, etc. • Efectuar los pagos en bancos o en entidades dentro de los plazos establecidos de acuerdo al horario y cumplir rigurosamente las instrucciones impartidas por la administración. • Realizar el cobro de los pedidos a los clientes al momento de realizar la entrega, de acuerdo a lo acordado con el administrador. • Cumplir las demás funciones asignadas a su cargo
IV. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS
El cargo se relaciona con el administrador y recepcionista
V. REQUISITOS DEL CARGO
Formación Académica:
Bachiller
Habilidades Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar bajo presión. • Honestidad • Responsabilidad • Facilidad de comunicación y relaciones interpersonales • Buena observación • Licencia de conducir al día

<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de leyes de tránsito• Conocimiento de rutas urbanas
Experiencia
Mínimo 1 (un) año en cargos afines
CONDICIONES DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none">• Buenas condiciones ambientales y entorno de trabajo• Alto Esfuerzo físico• Nivel alto de fatiga o estrés

ANEXO D ANALISIS FINANCIERO

INGRESOS

Proyección en ventas de acuerdo a la participación en el mercado durante los primeros 5 años Menú Gourmet					
	2014	2015	2016	2017	2018
Porcentaje de Mercado	1,0%	1,5%	3,0%	3,5%	5,0%
Cantidad Mensual de Menú Gourmet Vendido	456	607	1214	1416	2023
Total de Menu Anuales	5472	7282	14563	16991	24272
Precio Venta	\$ 15.000	\$ 15.480	\$ 15.975	\$ 16.487	\$ 17.022
Ventas Mensuales	\$ 6.840.000	\$ 9.393.419	\$ 19.388.016	\$ 23.343.172	\$ 34.431.178
Ventas Anuales	\$ 82.080.000	\$ 112.721.026	\$ 232.656.197	\$ 280.118.061	\$ 413.174.140

Proyección en ventas de acuerdo a la participación en el mercado durante los primeros 5 años Productos Especializados					
	2014	2015	2016	2017	2018
Porcentaje de Mercado	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	3,0%
Ensure Advance	50	120	135	150	210
Bebidas para prevenir riesgos cardiovasculares	45	90	125	135	175
Bebidas para controlar el peso	40	80	90	130	150
Confites Especializados	35	75	90	130	150
Bebidas para Prevenir la osteoporosis	35	75	90	110	135
Ventas Anuales	\$ 5.095.400	\$ 12.286.156	\$ 14.495.025	\$ 17.107.621	\$ 24.010.664

INGRESOS	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Menú Gourmet	\$ 82.080.000	\$ 112.721.026	\$ 232.656.197	\$ 280.118.061	\$ 413.174.140
Ventas Menú Diario	\$ 54.720.000	\$ 75.147.350	\$ 155.104.131	\$ 186.745.374	\$ 275.449.427
Ventas Productos Nutricionales	\$ 5.095.400	\$ 9.835.000	\$ 11.350.000	\$ 13.190.000	\$ 17.645.000
TOTAL	\$ 141.895.400	\$ 197.703.376	\$ 399.110.328	\$ 480.053.435	\$ 706.268.567

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% DE INCREMENTO ANUAL PRECIO (IPC)	0%	3,20%	3,20%	3,20%	3,25%

ACTIVOS FIJOS

MUEBLES Y ENSERES				
Producto	Vida útil/Año	Precio unitario	Cant	Precio Total
Canastas de Legumbres Vaniplas	10	\$25.000,00	5	\$ 125.000,00
Tablas de Picar	10	\$20.000,00	4	\$ 80.000,00
Rallador de Acero	10	\$15.000,00	1	\$ 15.000,00
Colador	10	\$7.000,00	1	\$ 7.000,00
Jarras	10	\$25.000,00	2	\$ 50.000,00
Sartenes Imusa	10	\$35.000,00	5	\$ 175.000,00
Batería de Ollas	10	\$150.000,00	1	\$ 150.000,00
Juego de Cuchillos	10	\$60.000,00	1	\$ 60.000,00
Subtotal muebles y enseres operación				\$ 662.000
Subtotal muebles y enseres administración y ventas				\$ -
TOTAL				\$ 662.000

EQUIPO DE OFICINA				
Producto	Vida útil	Precio unitario	Cant	Precio Total
Silla Recepcionista	10	\$60.000,00	1	\$ 60.000
Escritorio	10	\$200.000,00	1	\$ 200.000
Teléfono Fijo	10	\$50.000,00	1	\$ 50.000
Computador	10	\$1.500.000,00	1	\$ 1.500.000
Subtotal equipo de oficina operación				\$ -
Subtotal equipo de oficina administración y ventas				\$ 1.810.000
TOTAL				\$ 1.810.000

MAQUINARIA Y EQUIPO				
Producto	Vida útil	Precio unitario	Cant	Precio Total
Estufa Industrial de 8 Quemadores	10	\$1.700.000,00	1	\$ 1.700.000
Campana Extractora	10	\$140.000,00	1	\$ 140.000
Nevera No frost 334 litros	10	\$1.150.000,00	1	\$ 1.150.000
Mesón de Acero inoxidable	10	\$330.000,00	1	\$ 330.000
Horno Panadero de dos Bandejas	10	\$480.000,00	1	\$ 480.000
Horno Gratinador	10	\$225.000,00	1	\$ 225.000
Horno Microondas	10	\$200.000,00	1	\$ 200.000
Licuada	10	\$70.000,00	1	\$ 70.000
Báscula Electrónica	10	\$25.000,00	1	\$ 25.000
Picadora extractora de jugos	10	\$125.000,00	1	\$ 125.000
Subtotal maquinaria y equipo operación				\$ 4.445.000
Subtotal maquinaria y equipo administración y ventas				\$ -
TOTAL				\$ 4.445.000

DISTRIBUCIÓN ACTIVOS FIJOS	VALOR	%
OPERACIÓN	\$ 5.107.000	74%
ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 1.810.000	26%
TOTAL	\$ 6.917.000	100%

ACTIVOS FIJOS	VIDA ÚTIL
MUEBLES Y ENSERES	\$ 662.000 10
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.810.000 10
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 4.445.000 10

Depreciaciones					
Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
MUEBLES Y ENSERES	\$ 66.200	\$ 66.200	\$ 66.200	\$ 66.200	\$ 66.200
EQUIPO DE OFICINA	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 444.500	\$ 444.500	\$ 444.500	\$ 444.500	\$ 444.500
TOTAL	\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700
Total Depreciación Operación	\$ 510.700	\$ 510.700	\$ 510.700	\$ 510.700	\$ 510.700
Total Depreciación Administración	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000

VALOR ACTIVOS FIJOS						
DESCRIPCIÓN	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
MUEBLES Y ENSERES	\$ 662.000	\$ 595.800	\$ 529.600	\$ 463.400	\$ 397.200	\$ 331.000
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.810.000	\$ 1.629.000	\$ 1.448.000	\$ 1.267.000	\$ 1.086.000	\$ 905.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 4.445.000	\$ 4.000.500	\$ 3.556.000	\$ 3.111.500	\$ 2.667.000	\$ 2.222.500
Total	\$ 6.917.000	\$ 6.225.300	\$ 5.533.600	\$ 4.841.900	\$ 4.150.200	\$ 3.458.500

INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS						
DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MUEBLES Y ENSERES	\$ 662.000					
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.810.000					
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 4.445.000					
Total	\$ 6.917.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

INVERSION DIFERIDA

INVERSIÓN DIFERIDA	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Constitución	\$45.000,00
Publicidad y Promoción	\$850.000,00
Adecuación de las Instalaciones	\$350.000,00
Licencia de Funcionamiento	\$600.000,00
Total	\$1.845.000,00

MATERIA PRIMA

PROYECCIÓN COSTO MATERIA PRIMA					
	2014	2015	2016	2017	2018
Materia Prima Menú Gourmet	\$ 32.033.088	\$ 43.991.259	\$ 90.797.958	\$ 109.320.742	\$ 161.248.094
Materia Prima Menú Diario	\$ 21.888.000	\$ 30.058.940	\$ 62.041.652	\$ 74.698.150	\$ 110.179.771
Inventario Productos Saludables	\$ 4.098.550	\$ 9.920.585	\$ 11.677.520	\$ 13.709.573	\$ 19.335.171
TOTAL	\$ 58.019.638	\$ 83.970.784	\$ 164.517.130	\$ 197.728.465	\$ 290.763.036

	2014	2015	2016	2017	2018
% DE INCREMENTO ANUAL PRECIO (IPC)	0%	3,20%	3,20%	3,20%	3,25%

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	AÑO 1	PRECIO AÑO 2	AÑO 2	PRECIO AÑO 3	AÑO 3	PRECIO AÑO 4	AÑO 4	PRECIO AÑO 5	AÑO 5
Ensure Advance 900g	\$68.456	\$3.422.800	\$70.647	\$8.477.591	\$72.907	\$9.842.483	\$75.240	\$11.286.047	\$77.686	\$16.313.982
Bebidas para prevenir riesgos cardiovasculares	\$4.100	\$184.500	\$4.231	\$380.808	\$4.367	\$545.825	\$4.506	\$608.354	\$4.653	\$814.237
Bebidas para controlar el peso	\$4.100	\$164.000	\$4.231	\$338.496	\$4.367	\$392.994	\$4.506	\$585.823	\$4.653	\$697.918
Confites Especializados	\$4.500	\$157.500	\$4.644	\$348.300	\$4.793	\$431.335	\$4.946	\$642.976	\$5.107	\$766.007
Bebidas para Prevenir la osteoporosis	\$4.850	\$169.750	\$5.005	\$375.390	\$5.165	\$464.883	\$5.331	\$586.372	\$5.504	\$743.027
TOTAL		\$4.098.550		\$9.920.585		\$11.677.520		\$13.709.573		\$19.335.171

NOMINA

MANO DE OBRA DIRECTA			
CONCEPTO	%	COCINERO	RECEPCIONISTA
Salario Básico		\$ 616.000,00	\$ 616.000,00
Auxilio de Transporte	12%	\$ 70.840,00	\$ 70.840,00
SALARIO MENSUAL		\$ 686.840,00	\$ 686.840,00
Salud	9%	\$ 58.381,40	\$ 58.381,40
Pensión	12%	\$ 78.986,60	\$ 78.986,60
Riesgos Profesionales	1%	\$ 3.585,30	\$ 3.585,30
PRESTACIONES SOCIALES			
Cesantías	8%	\$ 57.213,77	\$ 57.213,77
Intereses de Cesantías	1%	\$ 6.868,40	\$ 6.868,40
Prima	8%	\$ 57.213,77	\$ 57.213,77
Vacaciones	4%	\$ 28.641,23	\$ 28.641,23
	TOTAL	\$ 1.077.211,70	\$ 1.077.211,70
TOTAL NOMINA MENSUAL DIRECTA			\$ 2.154.423,41
DOTACIONES			\$ 160.000,00
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA			\$ 2.314.423,41

NOMINA ADMINISTRATIVA		
CONCEPTO	%	GERENTE
Salario Básico		\$ 700.000
Auxilio de Transporte	12%	\$ 70.840
SALARIO MENSUAL		\$ 770.840
Salud	8,5%	\$ 65.521,4
Pensión	12%	\$ 88.646,6
Riesgos Profesionales	0,522%	\$ 4.023,8
PRESTACIONES SOCIALES		\$ -
Cesantías	8,33%	\$ 64.211,0
Intereses de Cesantías	1%	\$ 7.708,4
Prima	8,33%	\$ 64.211,0
Vacaciones	4,17%	\$ 32.144,0
TOTAL NOMINA ADMINISTRATIVA		\$ 1.168.146,2
HONORARIOS CONTADOR		\$ 300.000,00
TOTAL MANO DE OBRA ADMINISTRACIÓN VENTAS		\$ 1.468.146,2

	2014	2015	2016	2017	2018
% DE INCREMENTO ANUAL SALARIAL	0,00%	3,20%	3,20%	3,20%	3,25%

PROYECCIÓN MANO DE OBRA					
DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 27.773.081	\$ 28.661.820	\$ 29.578.998	\$ 30.525.526	\$ 31.517.605
TOTAL MANO DE OBRA ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 17.617.754	\$ 18.181.522	\$ 18.763.331	\$ 19.363.757	\$ 19.363.757
TOTAL	\$ 45.390.835	\$ 46.843.342	\$ 48.342.328	\$ 49.889.283	\$ 50.881.363

COSTOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% DE INCREMENTO ANUAL	0%	3,20%	3,20%	3,20%	3,25%
COSTOS DE SERVICIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 27.773.081	\$ 28.661.820	\$ 29.578.998	\$ 30.525.526	\$ 31.517.605
ENERGÍA	\$ 556.580	\$ 574.390	\$ 592.771	\$ 611.739	\$ 631.621
TELEFONO E INTERNET	\$ 620.194	\$ 640.040	\$ 660.521	\$ 681.658	\$ 703.812
ACUEDUCTO	\$ 784.634	\$ 809.742	\$ 835.654	\$ 862.395	\$ 890.422
GAS	\$ 803.904	\$ 829.629	\$ 856.177	\$ 883.575	\$ 912.291
PAPELERIA	\$ 265.797	\$ 274.303	\$ 283.081	\$ 292.139	\$ 301.634
DEPRECIACIÓN	\$ 510.700	\$ 510.700	\$ 510.700	\$ 510.700	\$ 510.700
SEGURO	\$ 600.000	\$ 619.200	\$ 639.014	\$ 659.463	\$ 680.895
MATERIA PRIMA	\$ 58.019.638	\$ 83.970.784	\$ 164.517.130	\$ 197.728.465	\$ 290.763.036
ASEO	\$ 1.368.000	\$ 1.878.684	\$ 3.877.603	\$ 4.668.634	\$ 6.886.236
MANTENIMIENTO	\$ 222.250	\$ 229.362	\$ 236.702	\$ 244.276	\$ 252.215
TOTAL	\$ 91.524.777	\$ 118.998.653	\$ 202.588.350	\$ 237.668.569	\$ 334.050.467
SERVICIOS					
ENERGÍA	\$ 753.840,00				
TELEFONO E INTERNET	\$ 840.000,00				
ACUEDUCTO	\$ 1.062.720,00				
GAS	\$ 1.088.820,00				
PAPELERIA	\$ 360.000,00				
DISTRIBUCIÓN ACTIVOS FIJOS	%				
OPERACIÓN	74%				
ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	26%				
TOTAL	100%				

GASTOS AYV

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA	\$ 17.617.754	\$ 18.181.522	\$ 18.763.331	\$ 19.363.757	\$ 19.363.757
ENERGÍA	\$ 197.260	\$ 203.573	\$ 210.087	\$ 216.810	\$ 223.856
TELEFONO E INTERNET	\$ 219.806	\$ 226.840	\$ 234.099	\$ 241.590	\$ 249.442
GAS	\$ 284.916	\$ 294.033	\$ 303.442	\$ 313.153	\$ 323.330
ACUEDUCTO	\$ 278.086	\$ 286.985	\$ 296.169	\$ 305.646	\$ 315.580
PAPELERIA	\$ 94.203	\$ 97.217	\$ 100.328	\$ 103.539	\$ 106.904
DEPRECIACIÓN	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000	\$ 181.000
ARRIENDO	\$ 5.400.000	\$ 5.572.800	\$ 5.751.130	\$ 5.935.166	\$ 6.125.091
VARIOS CAJA MENOR	\$ 1.200.000	\$ 1.238.400	\$ 1.278.029	\$ 1.318.926	\$ 1.361.131
PUBLICIDAD	\$ 1.200.000	\$ 1.238.400	\$ 1.278.029	\$ 1.318.926	\$ 1.361.131
TOTAL	\$ 26.673.026	\$ 27.520.770	\$ 28.395.643	\$ 29.298.512	\$ 29.611.222

AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO

Periodo	Abono Capital	Intereses	Cuota con seguro de vida	Saldo de Capital	Cuota con seguros adicionales
0					\$10,000,000
1	\$187,608	\$212,884	\$404,795	\$9,812,392	\$404,795
2	\$191,602	\$208,890	\$404,795	\$9,620,790	\$404,795
3	\$195,681	\$204,812	\$404,795	\$9,425,109	\$404,795
4	\$199,846	\$200,646	\$404,795	\$9,225,263	\$404,795
5	\$204,101	\$196,391	\$404,795	\$9,021,162	\$404,795
6	\$208,446	\$192,046	\$404,795	\$8,812,716	\$404,795
7	\$212,883	\$187,609	\$404,795	\$8,599,833	\$404,795
8	\$217,415	\$183,077	\$404,795	\$8,382,417	\$404,795
9	\$222,044	\$178,449	\$404,795	\$8,160,374	\$404,795
10	\$226,771	\$173,722	\$404,795	\$7,933,603	\$404,795
11	\$231,598	\$168,894	\$404,795	\$7,702,005	\$404,795
12	\$236,529	\$163,964	\$404,795	\$7,465,476	\$404,795
13	\$241,564	\$158,928	\$404,795	\$7,223,912	\$404,795
14	\$246,707	\$153,786	\$404,795	\$6,977,205	\$404,795
15	\$251,959	\$148,534	\$404,795	\$6,725,247	\$404,795
16	\$257,322	\$143,170	\$404,795	\$6,467,924	\$404,795
17	\$262,800	\$137,692	\$404,795	\$6,205,124	\$404,795
18	\$268,395	\$132,097	\$404,795	\$5,936,729	\$404,795
19	\$274,109	\$126,384	\$404,795	\$5,662,620	\$404,795
20	\$279,944	\$120,548	\$404,795	\$5,382,677	\$404,795
21	\$285,904	\$114,589	\$404,795	\$5,096,773	\$404,795
22	\$291,990	\$108,502	\$404,795	\$4,804,783	\$404,795
23	\$298,206	\$102,286	\$404,795	\$4,506,577	\$404,795

24	\$304,554	\$95,938	\$404,795	\$4,202,023	\$404,795
25	\$311,038	\$89,454	\$404,795	\$3,890,985	\$404,795
26	\$317,659	\$82,833	\$404,795	\$3,573,325	\$404,795
27	\$324,422	\$76,071	\$404,795	\$3,248,904	\$404,795
28	\$331,328	\$69,164	\$404,795	\$2,917,575	\$404,795
29	\$338,382	\$62,111	\$404,795	\$2,579,194	\$404,795
30	\$345,585	\$54,907	\$404,795	\$2,233,608	\$404,795
31	\$352,942	\$47,550	\$404,795	\$1,880,666	\$404,795
32	\$360,456	\$40,036	\$404,795	\$1,520,210	\$404,795
33	\$368,129	\$32,363	\$404,795	\$1,152,081	\$404,795
34	\$375,966	\$24,526	\$404,795	\$776,114	\$404,795
35	\$383,970	\$16,522	\$404,795	\$392,144	\$404,795
36	\$392,144	\$8,348	\$404,795	\$0,000	\$404,795

ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS					
	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	\$ 141.895.400	\$ 197.703.376	\$ 399.110.328	\$ 480.053.435	\$ 706.268.567
Costos de Operación	\$ 91.524.777	\$ 118.998.653	\$ 202.588.350	\$ 237.668.569	\$ 334.050.467
UTILIDAD BRUTA	\$ 50.370.623	\$ 78.704.723	\$ 196.521.978	\$ 242.384.866	\$ 372.218.100
<i>Gastos de Administración y ventas</i>	\$ 26.673.026	\$ 27.520.770	\$ 28.395.643	\$ 29.298.512	\$ 29.611.222
<i>Amortización</i>	\$ 2.534.524	\$ 3.263.454	\$ 4.202.021	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 21.163.073	\$ 47.920.498	\$ 163.924.313	\$ 213.086.354	\$ 342.606.877
<i>Gastos Financieros</i>	\$ 2.271.384	\$ 1.542.454	\$ 603.885	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 18.891.689	\$ 46.378.044	\$ 163.320.428	\$ 213.086.354	\$ 342.606.877
<i>Impuesto de renta(32%)</i>	\$ 6.045.341	\$ 14.840.974	\$ 52.262.537	\$ 68.187.633	\$ 109.634.201
UTILIDAD NETA	\$ 12.846.349	\$ 31.537.070	\$ 111.057.891	\$ 144.898.721	\$ 232.972.677

FLUJO DE CAJA

	Detalle	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
	Utilidad Neta		\$ 12.846.349	\$ 31.537.070	\$ 111.057.891	\$ 144.898.721	\$ 232.972.677
(+)	Depreciación		\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700
(=)	Flujo de caja operativo		\$ 13.538.049	\$ 32.228.770	\$ 111.749.591	\$ 145.590.421	\$ 233.664.377
(-)	Inversión en activos fijos	\$ (6.917.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Inversión en capital de trabajo	\$ (118.197.803)	\$ (28.321.621)	\$ (84.464.570)	\$ (35.983.087)	\$ (96.694.608)	\$ -
(+)	Desembolso de crédito						
(-)	Amortización de créditos		\$ 2.534.524	\$ 3.263.454	\$ 4.202.021		
(+)	Acreedores Varios						
(-)	Amortización Acreedores						
(+)	Liquidación de propiedad planta y equipo						\$ 3.458.500
(+)	Liquidación de capital de trabajo						\$ 363.661.689
(-)	Gastos preoperativos	\$ -					
(=)	Flujo de caja neto operativo	\$ (125.114.803)	\$ (12.249.048)	\$ (48.972.346)	\$ 79.968.525	\$ 48.895.813	\$ 600.784.566
	Recuperación de la inversión		\$ (12.249.048)	\$ (61.221.394)	\$ 30.996.179	\$ 128.864.337	\$ 649.680.378

Tasa de reinversión	19,17%
TIR	39%
VPN	\$ 151.586.182,71
Período de recuperación de la inversión	4,10 Años

ESCENARIO PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS					
	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	\$ 50.582.960	\$ 79.972.527	104.412.479	\$ 130.572.807	\$ 169.142.185
Costos de Operación	\$ 46.221.019	\$ 64.767.593	\$ 82.058.889	\$ 94.826.425	\$ 114.419.279
UTILIDAD BRUTA	\$ 4.361.941	\$ 15.204.934	\$ 22.353.590	\$ 35.746.382	\$ 54.722.905
<i>Gastos de Administración y ventas</i>	\$ 26.673.026	\$ 27.520.770	\$ 28.395.643	\$ 29.298.512	\$ 29.611.222
<i>Amortización</i>	\$ 2.534.524	\$ 3.263.454	\$ 4.202.021	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 24.845.608	-\$ 15.579.291	-\$ 10.244.074	\$ 6.447.870	\$ 25.111.683
<i>Gastos Financieros</i>	\$ 2.271.384	\$ 1.542.454	\$ 603.885	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 27.116.992	-\$ 17.121.745	-\$ 10.847.959	\$ 6.447.870	\$ 25.111.683
<i>Impuesto de renta(32%)</i>	-\$ 8.677.438	-\$ 5.478.958	-\$ 3.471.347	\$ 2.063.318	\$ 8.035.739
UTILIDAD NETA	-\$ 18.439.555	-\$ 11.642.786	-\$ 7.376.612	\$ 4.384.552	\$ 17.075.945

CAPITAL DE TRABAJO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Operación		\$ 46.221.019	\$ 64.767.593	\$ 82.058.889	\$ 94.826.425	\$ 114.419.279
Gasto administración y ventas		\$ 26.673.026	\$ 27.520.770	\$ 28.395.643	\$ 29.298.512	\$ 29.611.222
TOTAL	\$ -	\$ 72.894.044	\$ 92.288.364	\$ 110.454.532	\$ 124.124.937	\$ 144.030.501

PROYECCIÓN CAPITAL DE TRABAJO						
Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo		\$ 72.894.044	\$ 92.288.364	\$ 110.454.532	\$ 124.124.937	\$ 144.030.501
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 72.894.044	\$ 19.394.319	\$ 18.166.168	\$ 13.670.405	\$ 19.905.565	

FLUJO DE CAJA							
	Detalle	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
	Utilidad Neta		\$ (18.439.555)	\$ (11.642.786)	\$ (7.376.612)	\$ 4.384.552	\$ 17.075.945
(+)	Depreciación		\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700
(=)	Flujo de caja operativo		\$ (17.747.855)	\$ (10.951.086)	\$ (6.684.912)	\$ 5.076.252	\$ 17.767.645
(-)	Inversión en activos fijos	\$ (6.917.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Inversión en capital de trabajo	\$ (72.894.044)	\$ (19.394.319)	\$ (18.166.168)	\$ (13.670.405)	\$ (19.905.565)	\$ -
(+)	Desembolso de credito						
(-)	Amortización de créditos		\$ 2.534.524	\$ 3.263.454	\$ 4.202.021		
(+)	Acreedores Varios						
(-)	Amortización Acreedores						
(+)	Liquidación de propiedad planta y equipo						\$ 3.458.500
(+)	Liquidación de capital de trabajo						\$ 144.030.501
(-)	Gastos preoperativos	\$ -					
(=)	Flujo de caja neto operativo	\$ (79.811.044)	\$ (34.607.650)	\$ (25.853.801)	\$ (16.153.296)	\$ (14.829.313)	\$ 165.256.646
	Recuperación de la inversión		\$ (34.607.650)	\$ (60.461.451)	\$ (42.007.097)	\$ (30.982.609)	\$ 150.427.333

Tasa de reinversión	19,17%
TIR	-1%
VPN	-\$ 75.195.917,05
Periodo de recuperación de la inversión	N.A

ESCENARIO OPTIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS					
	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	\$ 256.334.045	\$ 485.768.219	\$ 592.990.492	\$ 813.527.317	\$ 912.855.637
Costos de Operación	\$ 141.201.031	\$ 238.374.904	\$ 287.415.328	\$ 386.647.939	\$ 444.311.392
UTILIDAD BRUTA	\$ 115.133.014	\$ 247.393.315	\$ 305.575.165	\$ 426.879.378	\$ 468.544.244
<i>Gastos de Administración y ventas</i>	\$ 26.673.026	\$ 27.520.770	\$ 28.395.643	\$ 29.298.512	\$ 29.611.222
<i>Amortización</i>	\$ 2.534.524	\$ 3.263.454	\$ 4.202.021	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 85.925.464	\$ 216.609.091	\$ 272.977.500	\$ 397.580.866	\$ 438.933.022
<i>Gastos Financieros</i>	\$ 2.271.384	\$ 1.542.454	\$ 603.885	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 83.654.080	\$ 215.066.637	\$ 272.373.615	\$ 397.580.866	\$ 438.933.022
<i>Impuesto de renta(32%)</i>	\$ 26.769.306	\$ 68.821.324	\$ 87.159.557	\$ 127.225.877	\$ 140.458.567
UTILIDAD NETA	\$ 56.884.775	\$ 146.245.313	\$ 185.214.058	\$ 270.354.989	\$ 298.474.455

CAPITAL DE TRABAJO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Operación		\$ 141.201.031	\$ 238.374.904	\$ 287.415.328	\$ 386.647.939	\$ 444.311.392
Gasto administración y ventas		\$ 26.673.026	\$ 27.520.770	\$ 28.395.643	\$ 29.298.512	\$ 29.611.222
TOTAL	\$ -	\$ 167.874.057	\$ 265.895.674	\$ 315.810.971	\$ 415.946.451	\$ 473.922.614

PROYECCIÓN CAPITAL DE TRABAJO						
Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo		\$ 167.874.057	\$ 265.895.674	\$ 315.810.971	\$ 415.946.451	\$ 473.922.614
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 167.874.057	\$ 98.021.618	\$ 49.915.296	\$ 100.135.480	\$ 57.976.163	

FLUJO DE CAJA							
	Detalle	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
	Utilidad Neta		\$ 56.884.775	\$ 146.245.313	\$ 185.214.058	\$ 270.354.989	\$ 298.474.455
(+)	Depreciación		\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700	\$ 691.700
(=)	Flujo de caja operativo		\$ 57.576.475	\$ 146.937.013	\$ 185.905.758	\$ 271.046.689	\$ 299.166.155
(-)	Inversión en activos fijos	\$ (6.917.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Inversión en capital de trabajo	\$ (167.874.057)	\$ (98.021.618)	\$ (49.915.296)	\$ (100.135.480)	\$ (57.976.163)	\$ -
(+)	Desembolso de credito						
(-)	Amortización de créditos		\$ 2.534.524	\$ 3.263.454	\$ 4.202.021		
(+)	Acreedores Varios						
(-)	Amortización Acreedores						

(+)	Liquidación de propiedad planta y equipo						\$ 3.458.500
(+)	Liquidación de capital de trabajo						\$ 473.922.614
(-)	Gastos preoperativos	\$ -					
(=)	Flujo de caja neto operativo	\$ (174.791.057)	\$ (37.910.619)	\$ 100.285.171	\$ 89.972.299	\$ 213.070.526	\$ 776.547.270
	Recuperación de la inversión		\$ (37.910.619)	\$ 62.374.552	\$ 190.257.470	\$ 303.042.825	\$ 989.617.795

Tasa de reinversión	19,17%
TIR	53%
VPN	\$ 345.919.327,97
Periodo de recuperación de la inversión	3,1 años

PUNTO DE EQUILIBRIO

CONCEPTO	PRIMER AÑO OPERACIÓN
COSTOS VARIABLES	\$ 58.019.638,00
COSTOS FIJOS	\$ 33.505.139,15
VENTAS	\$ 141.895.400,00

CONCEPTO	VALOR
PUNTO EQUILIBRIO VENTA ANUAL	\$ 56.681.751,78
PUNTO EQUILIBRIO VENTA MENSUAL	\$ 4.723.479,31

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS TOTALES}}}$$