

**REDES DE PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ALIMENTOS PARA ESTILOS DE VIDA SALUDABLES EN
LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**MANUELA CASTAÑO RUIZ
SUSANA MAYA WOLFF**

Trabajo de grado para optar al título de ingeniero administrador

Carlos Enrique Osorio Flórez

Ingeniero de producción, MBA y certificado en International
Marketing en Thunderbird (USA)



**UNIVERSIDAD EIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2019**

AGRADECIMIENTOS

Al director, quien nos guio asertivamente para concluir este reto.

A nuestras familias, quien siempre nos han apoyado en el logro de nuestros sueños.

CONTENIDO

1.	PRELIMINARES	14
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS DEL PROYECTO	15
1.2.1	Objetivo General	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	MARCO DE REFERENCIA	15
1.3.1	Antecedentes	15
1.3.2	Marco teórico	16
	Consumidor	16
	Empresa	17
	Colaboración	19
2.	Metodología	20
3.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	21
3.1	VIABILIDAD COMERCIAL	21
3.1.1	Identificación y elección del modelo de negocio a desarrollar:	21
3.1.2	Descripción de la propuesta de valor y servicio:	24
	Preparaciones	24
	Empaque	24
	Promoción	25
	Distribución	25
3.1.4	Evaluación de los resultados obtenidos	26

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Características del público objetivo	26
Estructura de la comunicación y contenidos	27
Contenidos a tratar y nutricionales	28
Expectativas sobre el servicio descrito	30
3.2 VIABILIDAD TÉCNICA	33
3.2.1 Localización	33
Sector El Poblado	33
Sector Laureles Estadio	35
Sector La Candelaria	37
3.2.2 Tamaño	40
3.2.3 Ingeniería del proyecto	42
Macroproceso para gestionar las negociaciones, el mercadeo y las ventas	43
Macroproceso para gestionar las compras, el abastecimiento y la operación	44
Inversiones y equipos	45
3.3 VIABILIDAD LEGAL	49
Alternativa legal	50
3.4 VIABILIDAD ORGANIZACIONAL	52
Balance de personal	52
3.5 VIABILIDAD FINANCIERA	55
EBITDA	59
EBIT	60
Utilidad neta	61
Flujo de caja operativo	62

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Flujo de caja de la inversión	63
Flujo de caja libre del proyecto	64
Flujo de caja de la financiación	66
Flujo de caja del inversionista	66
Tasa interna de retorno modificada	67
Payback	68
Valor actual neto	69
4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	71
5. REFERENCIAS	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	20
Tabla 2	22
Tabla 3	23
Tabla 4	26
Tabla 5	33
Tabla 6	34
Tabla 7	35
Tabla 8	35
Tabla 9	36
Tabla 10	37
Tabla 11	38
Tabla 12	38
Tabla 13	39
Tabla 14	40
Tabla 15	40
Tabla 16	41
Tabla 17	41
Tabla 18	42
Tabla 19	46
Tabla 20	46
Tabla 21	47

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 22	47
Tabla 23	48
Tabla 24	49
Tabla 25	49
Tabla 26	51
Tabla 27	53
Tabla 28	54
Tabla 29	54
Tabla 30	55
Tabla 31	56
Tabla 32	56
Tabla 33	57
Tabla 34	58
Tabla 35	58
Tabla 36	63
Tabla 37	65

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Rango de Edad.....	26
<i>Figura 2.</i> Composición Hogar	27
<i>Figura 3.</i> Clasificación de Contenidos.....	27
<i>Figura 4.</i> Clasificación de Contenidos Nutricionales	28
<i>Figura 5.</i> Proteína de preferencia	29
<i>Figura 6.</i> Clasificación de Prácticas Nutricionales.....	29
<i>Figura 7.</i> Expectativas del servicio.....	30
<i>Figura 8.</i> Nivel de Satisfacción.....	31
<i>Figura 9.</i> Disposición de Pago	31
<i>Figura 10.</i> Disposición de Compra	32
<i>Figura 11.</i> Producción Anual.....	42
<i>Figura 12.</i> Macroproceso Negociar, Mercadeo y Ventas.....	44
<i>Figura 13.</i> Macroproceso Comprar, Abastecer y Operación	45
<i>Figura 14.</i> Organigrama.....	52
<i>Figura 15.</i> Ebitda	60
<i>Figura 16.</i> Ebit	61
<i>Figura 17.</i> Utilidad Neta	62
<i>Figura 18.</i> Flujo de Caja Operativo	63
<i>Figura 19.</i> Flujo de Caja de la Inversión.....	64
<i>Figura 20.</i> Flujo de Caja Libre del Proyecto	65
<i>Figura 21.</i> Flujo de Caja Financiación.....	66

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

<i>Figura 22.</i> Flujo de Caja del Inversionista	67
<i>Figura 23.</i> Tasa Interna de Retorno	68
<i>Figura 24.</i> Payback.....	69
<i>Figura 25.</i> Valor Actual Neto	70

LISTA DE ANEXOS

1 ENCUESTA DE VIABILIDAD COMERCIAL

75

RESUMEN

El mundo ha cambiado debido a la revolución de la era tecnológica, esto ha originado diferentes formas de comprar y distribuir los productos y servicios, por lo cual, las empresas deben llegarles a los clientes objetivos de diferentes maneras mediante la implementación de la omnicanalidad como estrategia. Por esta razón, ha surgido la necesidad de evaluar la viabilidad de un modelo de negocio de redes de promoción y comercialización de alimentos para estilos de vida saludables, en la ciudad de Medellín.

Para medir el éxito del proyecto, se realizó un estudio de viabilidad comercial, técnico, legal, organizacional y financiero, para un modelo seleccionado. En la viabilidad comercial, se evaluó la aceptación por medio de una encuesta virtual la cual correspondió a un 74% de las personas encuestadas, donde aspectos como la poca importancia de comer saludable y el uso de intagramer fueron factores claves.

En la viabilidad técnica, se definió la localización del centro de operación y distribución, la cual será en el sector Laureles – Estadio de la ciudad de Medellín. Luego se definió el tamaño de la demanda esperada de servicios al año, la cual presenta una tendencia creciente en los próximos 10 años. Por último, se definió la ingeniería del proyecto donde se identificó la importancia de alinear los procesos para cumplir con la promesa de tiempos de entrega al cliente.

En la viabilidad legal, se estableció la estructura organizacional que tendrá la empresa, será una Sociedad por Acciones Simplificada, además de los pasos y costos para su conformación. También, definieron los requisitos para obtener el registro INVIMA debido a que la empresa se encargará de la comercialización y distribución de alimentos, por lo cual, debe cumplir con altos estándares de calidad y se debe ser muy estricto durante el proceso de producción.

En la viabilidad organizacional, se diseñó el organigrama para determinar el número de personas requeridas, con sus respectivas funciones a desempeñar y su remuneración, donde se pudo ver la importancia de contar con poco personal y externalizar al máximo los procesos.

Y, por último, en la viabilidad financiera, se confirmó la viabilidad del modelo de negocio mediante los flujos de caja del proyecto y del inversionista, los cuales son positivos a partir del tercer año, con tasas internas de retorno modificadas superiores al 30% y con una recuperación de la inversión inferior a los 6 años.

Palabras clave: estudio de viabilidad, alimentación saludable, redes sociales, omnicanalidad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ABSTRACT

The world has changed due to the revolution of the technological era, this has led to different ways of buying and distributing products and services, which is why companies must reach target customers in different ways by implementing omnichannel as a strategy. For this reason, the need has arisen to evaluate the viability of a business model of food promotion and marketing networks for healthy lifestyles, in the city of Medellín.

To measure the success of the project, a commercial, technical, legal, organizational and financial viability study was carried out for a selected model. In commercial viability, acceptance was assessed through a virtual survey which corresponded to 74% of the people surveyed, where aspects such as the low importance of eating healthy and the use of intagramer were key factors.

In the technical viability, the location of the operation and distribution center was defined, which will be in the Laureles – Estadio sector of Medellín city. Then the size of the expected demand for services per year was defined, which has a growing trend over the next 10 years. Finally, the engineering of the project was defined where the importance of aligning the processes to fulfill the promise of delivery times to the client was identified.

In the legal viability, the organizational structure that the company will have was established, it will be a Simplified Share Company, in addition to the steps and costs for its formation. Also, they defined the requirements to obtain the INVIMA registration because the company will be in charge of the marketing and distribution of food, therefore, it must meet high quality standards and must be very strict during the production process.

In organizational viability, the organizational chart was designed to determine the number of people required, with their respective functions to be performed and their remuneration, where it was possible to see the importance of having little staff and outsource the processes to the maximum.

And finally, in the financial viability, the viability of the business model was confirmed by the cash flows of the project and the investor, which are positive as of the third year, with modified internal rates of return exceeding 30% and with an investment recovery of less than 6 years.

Keywords: viability study, healthy eating, social networks, omnichannel.

INTRODUCCIÓN

El mercado está cambiando y si las compañías desean seguir vigentes, es necesario que estén en constante transformación para hacer frente a esos cambios disruptivos que pueden ocurrir. La tecnología ha sido determinante en las organizaciones, muchas de estas lo han tomado para potencializar su crecimiento y otras, no han sido capaces de sobrellevar este peso. Sin embargo, aunque haya afectado negativamente a muchas de estas, es una realidad del mundo de hoy.

Por esto, los consumidores tienen la facilidad de estar hiperconectados, teniendo una relación estrecha con las organizaciones por medio de diferentes canales, por lo que les exige a estas, contar con una estrategia de omnicanalidad. Uno de los más usados actualmente, son las redes sociales como Instagram o Facebook, que permiten llegar a los consumidores masiva y rápidamente.

En especial, el sector alimenticio, específicamente el de alimentos saludables (que son los que brindan lo necesario para cubrir las necesidades nutricionales del cuerpo humano), es un sector que está creciendo a la par de las redes sociales, la gente está empezando a ser consciente de lo que se come, como afecta esto a su organismo de forma positiva o negativa; y en redes se brinda la posibilidad de conocer mucho más sobre esta temática y este sector, por medio de consejos, recomendaciones, tutoriales, entre otros, que exponen personas reconocidas o intagramer.

Por esta razón, en este trabajo se va a evaluar la viabilidad de un modelo de negocio de redes de promoción y comercialización de alimentos para estilos de vida saludables, en la ciudad de Medellín. Se desarrollaron cinco estudios para evaluar si es pertinente ejecutar e invertir en el proyecto, los cuales son: estudio de viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional y financiera. Durante el desarrollo de este trabajo se irá plasmando, cada uno de los estudios con sus respectivos requerimientos que nos permitan llegar a una respuesta.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La era de la tecnología ha originado diferentes formas de distribución; los comerciantes han tenido la obligación de transformar las actividades y cambiar factores en todas las áreas de la organización como respuesta a las solicitudes que hace el mercado (Nielsen, 2015), exponencial es más pronunciado (Casares Ripol & Martín Cerdeño, 2018), uno de los sectores comerciales que está viviendo este cambio es el de los minoristas de alimentos como los supermercados, lo que los ha puesto en la decisión de qué camino tomar, de analizar si realmente la tecnología sería un factor útil para el negocio.

Uno de los problemas que se generarán en la industria alimentaria es el impacto que trae la tecnología a cada uno de los procesos, afirmó el Instituto de Comercialización de Alimentos (FMI, por sus siglas en inglés), una organización que desarrolla políticas y programas para minoristas y mayoristas de alimentos (Nielsen & FMI, 2017). Esto los enfrenta a dilema de si realmente es provechoso, bueno y seguro, comprar alimentos a través de plataformas digitales, pero con los acontecimientos que se viven en esta época, se puede decir que dicho dilema ha quedado en el pasado, por esto, surge la oportunidad de que los comerciantes y fabricantes se pongan en la tarea de determinar las características relevantes que incentivan que los consumidores compren por internet (Salmon & FMI, 2013).

Lo anterior hace pensar que existe un nuevo perfil de consumidor, motivante para que las organizaciones se transformen, logrando llegar a más clientes y a un alto porcentaje de fidelización (Mallaina García, 2017; Viejo Fernández, 2016). Este consumidor es omnicanal, este hiper conectado, relacionándose con las marcas a través de diferentes canales y en diferentes momentos (Viguera Manzanares, 2016), exigiendo que los comerciantes pongan a su disponibilidad y con la mayor facilidad posible, los precios, características, beneficios y tipos de productos con los que cuentan sin importar el lugar en el que este se encuentra.

Con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor actual, es necesario que las empresas implementen estrategias de omnicanalidad, con su efecto de innovación tecnológica (Souiden, Ladhari, & Chiadmi, 2018), es decir, brindarle una experiencia de compra al cliente de excelente calidad, que le brinde satisfacción, a través de diversos canales (Hogenson, 2018), cómo y en específico para el caso de estudio, las redes sociales.

Esta es la esencia de la compleja realidad minorista de hoy en día en la que las empresas deben anticipar el cambio, innovar de manera proactiva (Sides & Ament, 2018), lo cual cuestiona, desde una perspectiva del mercadeo, ¿Cuál es la viabilidad de un modelo de negocio de redes de promoción y comercialización de alimentos para estilos de vida saludables, en la ciudad de Medellín?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad de un modelo de negocio de redes de promoción y comercialización de alimentos para estilos de vida saludables, en la ciudad de Medellín.

1.2.2 Objetivos Específicos

Desarrollar un estudio de viabilidad comercial para un modelo de negocio de redes de promoción y comercialización de alimentos para estilos de vida saludables, en la ciudad de Medellín.

Desarrollar un estudio de viabilidad técnico, legal y organizacional para un modelo de negocio de redes de promoción y comercialización de alimentos para estilos de vida saludables, en la ciudad de Medellín.

Desarrollar un estudio de viabilidad financiero para un modelo de negocio de redes de promoción y comercialización de alimentos para estilos de vida saludables, en la ciudad de Medellín.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Antecedentes

El avance tecnológico genera grandes cambios en la sociedad, especialmente en la manera en que las personas se comunican, lo que eventualmente impacta en gran medida la forma de consumir. Por tanto, las redes sociales, las páginas web y los nuevos métodos de pago deben ser la apuesta de los comerciantes minoristas. Cada día en el mundo se generan ideas disyuntivas, lo que es un llamado para que las organizaciones sigan investigando en nuevas formas de comercialización y distribución (Mallaina García, 2017).

En la red social Facebook, existen grupos relacionados e interesados en la alimentación saludable, en los cuales hay una gran variedad de usuarios y de contenidos que se enfocan en promoción de productos dietéticos, por lo que es importante hacer mayor presencia en estas redes (Leis et al., 2013).

Hay que focalizar y profundizar en la experiencia del cliente. Los consumidores utilizan diferentes formas de contacto en el canal online como el e-WOM, páginas web, redes sociales, blogs o foros. Por tanto, entender qué puntos específicos utilizan los consumidores en cada etapa de compra, por qué hacen uso de estos y no de otros, y cómo se comportan cada etapa, son preguntas que permiten comprender y entender el movimiento de la compra omnicanal (Viejo Fernández, 2016).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Actualmente hay millones de personas que poseen dispositivos móviles, específicamente *Smartphones*, que les permite estar conectados a internet, y con facilidad y rapidez hacer consultas en la red, lo que es llamado micro momento. Este último, significa para las empresas que los consumidores están en busca de revisar opciones, hacer comparaciones, mirar las características y especificaciones desde la comodidad de su casa o de cualquier lugar donde se encuentren, lo que se convierte en un reto importante y en una opción de comercialización para las compañías. Además, es una ventaja debido a que se pueden dar a conocer y ser populares, las empresas, las marcas y sus respectivos productos (Muñoz Carvajal & Sanchez Pabon, 2017).

En estos tiempos las redes sociales brindan oportunidades de alcance y segmentación que no se habían visto antes, generando un ambiente diferente al que existía antes en los canales tradicionales. Debido a esto, es fundamental que las organizaciones sepan e interioricen la forma en la que los consumidores se relacionan en las redes sociales, y cuáles son sus expectativas. Para implementar una estrategia de mercadeo en canales digitales, existen tres aspectos relevantes: un contenido que sea de interés, una adecuada combinación de los medios digitales e implementar una estrategia que genere virilidad y popularidad (Alberto, Higueros, & Gentilin, 2016).

1.3.2 Marco teórico

En referencia a “El comprador de alimentos digitalmente comprometido” (Nielsen & FMI, 2017) y a “Preparación y evaluación de proyectos” (Sapag Chain & Sapag Chain, 1991).

La estrategia digital de las empresas no puede ser vista como un ajuste para la distribución comercial, sino, como parte fundamental y el núcleo de ésta, con el fin de estar en constante crecimiento y generar una alta rentabilidad. Para la estrategia, es necesario el desarrollo de nuevas competencias, tácticas, y facilitadores que logren capturar al consumidor, además de identificar capacidades y los sistemas que se requieren para vincular compradores digitales. Por esto, a continuación, se explicarán los tres desafíos que deben implementar las compañías para la estructuración efectiva del canal online:

Consumidor

El objetivo de las empresas debe ser caracterizar el mercado objetivo al que se van a dirigir, con el fin de determinar las características esenciales que requieren ser conocidas y medidas para evaluar un proyecto. Los consumidores expresan sus necesidades, aspiraciones y deseos dentro del mercado, establecen sus prioridades jerarquizadas y demuestran quienes son realmente según los bienes que comprar y poseen.

En el corto y largo plazo, las organizaciones deben brindar y suplir las necesidades de los compradores, debido a que estas cada vez son más cambiantes y fluctúan a un ritmo más acelerado. Existen tres claves para cubrir dichas necesidades, específicamente, cuando se compra comestibles en el canal *online*:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Confianza: entregar a la hora y lugar pactado, con las especificaciones correctas.
- Valor: incentivar las promociones y descuentos.
- Experiencia: que los pedidos se hagan con la mayor facilidad y rapidez.
- Surtido: productos que brinden valor agregados, que se diferencien y sean únicos.
- Comodidad: que el pedido llegue al lugar de preferencia del consumidor y que se cuente con inventario disponible.
- Personalización: productos a la medida y gusto del cliente.

Todos estos factores son importantes para hacer de la compra online una experiencia agradable, sin embargo, la confianza, el valor y la experiencia son claves para no generar una fuerte insatisfacción en el cliente, el cual es un objetivo a corto plazo.

Ya, si se busca diferenciarse de la competencia, después de haber cumplido con las tres claves mencionadas, se deben efectuar los objetivos a largo plazo, que son surtido, conveniencia y personalización, que sirven para clientes que se encuentran más comprometidos con la compañía, lo que les da la posibilidad de ser más exigentes.

Adicional a esto, es importante resaltar que debe existir una estrecha conexión entre la estrategia a aplicar, el canal a utilizar y el comprador del producto o servicio, para tener éxito en la comercialización.

Para lograr lo anteriormente mencionado, se debe llevar a cabo un estudio de viabilidad comercial, el cual, indicará que el mercado es o no sensible al servicio entregado y la aceptabilidad que tendría en su uso, con el fin de determinar la porción del mercado que realmente se va a capturar, es decir, la posible demanda que tendrá el modelo de negocio. Metodológicamente se requiere en primer lugar, estudiar el consumidor y la demanda del mercado actual y futuro esperado. En segundo lugar, se debe analizar la competencia y las ofertas del mercado y para finalizar, la comercialización del producto del proyecto. Lo anterior con el fin de caracterizar al consumidor actual y potencial, identificando sus preferencias, hábitos, etcétera, para así diseñar un perfil del consumidor objetivo base para la estrategia comercial.

Es fundamental el conocimiento de cómo funciona el mercado debido a que este brinda información histórica y actual de los consumidores como el precio que están dispuestos a pagar o la demanda esperada o de los canales de distribución para comercializar el bien o el servicio, entre otros factores. Estos elementos son útiles y tiene como fin ayudar a la construcción del flujo de caja, el cual a su vez permite evaluar la viabilidad del proyecto y si es adecuado invertir los recursos en este.

Empresa

En el corto y largo plazo, las organizaciones deben edificar negocios que entreguen responsabilidad sostenible a sus usuarios, entregando una experiencia de compras al consumidor de 360°.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para esto, uno de los principales desafíos en el desarrollo de la venta minorista de alimentos y bebidas por medios digitales surge cuando los fabricantes buscan identificar un modelo de cumplimiento rentable que satisfaga las necesidades de los compradores independiente del lugar que se encuentren.

Hoy en día, la mayoría de los minoristas no cuentan con la mayor experiencia en el desarrollo de proyectos para la inversión, implementación y ejecución de sus capacidades digitales. De hecho, gran parte de las asociaciones y adquisiciones que se dan en el mercado actual, son reconocimiento de esta debilidad. Sin embargo, es hora de ponerse al día y para esto, han surgido algunos modelos predominantes con ciertos desafíos.

- El modelo de venta minorista de *pure play*, el cual hace referencia a empresas que solo se dedican al comercio online, puesto que no presentan una tienda física donde adquirir sus productos, sino que es necesaria una conexión a internet y un dispositivo para adquirir los productos, requiere altas inversiones en redes de distribución locales y asociaciones de la cadena de suministro. El minorista debe descubrir una manera de transferir al consumidor los costos directos de una manera eficiente y rentable.
- La entrega a domicilio genera que se analicen los enfoques a los que se deben destinar tanto las tiendas como el personal. Los interrogantes sobre quién debe elegir, empacar y entregar los bienes genera nuevos costos para los minoristas, sin ser consecuencia directa de que se incrementen las ventas para justificar ese costo.
- Hacer clic *online* y recoger en la tienda requiere mantener un equilibrio de las necesidades del comprador con las capacidades del vendedor. De esta forma, se consigue que los vendedores tengan una misión en la tienda y se elimine el costo incremental del envío y la complejidad logística que esto requiere. De igual manera, los consumidores aumentan sus compras en línea y es posible que no paguen un excedente por el envío.

A medida que pasa el tiempo y se convierta en realidad el nuevo enfoque de los alimentos con tecnología digital, los supermercados y tiendas tendrán el desafío de utilizar el espacio de las tiendas. Esto no será fácil, debido a que las tiendas deben rediseñarse o reutilizarse. El concepto de nueva tienda deberá potenciar el cumplimiento de clics y cobros o de reposición automática y otras plataformas de comercialización nuevas.

Para lograr lo anteriormente mencionado, se debe llevar a cabo un estudio de viabilidad técnica, el cual, analizará las posibilidades, condiciones y alternativas necesarias para generar el servicio entre ellas la localización, el tamaño y la ingeniería del proyecto, con el fin de recolectar toda la información requerida para calcular el valor de las inversiones y el costo de operación.

Para la localización, se busca tomar la mejor decisión sobre donde ubicar tanto las áreas de producción como las administrativas para maximizar la rentabilidad del proyecto, en donde se tienen en cuenta factores económicos, estratégicos, preferencias, esenciales e incluso emocionales. Para el tamaño, el factor más influyente es la estimación de la demanda esperada la cual puede ir adecuándose con el tiempo, pero es importante hacer

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

una aproximación para conocer la capacidad ociosa que se requiere. También se calculan el nivel de las inversiones y la forma en que éstas incurren en los costos, y según su puesta en marcha cual sería el valor estimado de rentabilidad. Por último, la ingeniería del proyecto es donde se determinan los elementos que probablemente tengan mayor influencia sobre los costos del proyecto y precios del bien o servicio, sirve como un respaldo de estos.

Un estudio de viabilidad organizacional, el cual, define la capacidad administrativa y los gastos que esto conlleve, este es indispensable para definir la demanda de personal calificado que es requerido para la operación del proyecto, adicional a el número de actividades internas o actividades externas que pudieran ser subcontratadas. Se evalúan variables como la proyección de la cantidad de oficinas con su respectivo equipamiento para calcular las inversiones en arrendamiento o construcción; el nivel de los cargos ejecutivos para calcular el costo de las remuneraciones y los procedimientos administrativos para calcular el costo de los gastos indirectos de fabricación para mostrar los aspectos metódicos que logren hacer frente de la mejor manera posible a los factores organizacionales. Para realizar el desarrollo del diseño organizacional existen diferentes teorías y una de ellas es la clásica, en donde se hace una división del trabajo, se agrupan actividades que tiene objetivos comunes y se determina el nivel de autoridad y responsabilidad de los individuos.

Por último, se debe hacer un estudio de viabilidad legal puesto que existen aspectos jurídicos en cada país o en cada región, diferentes leyes, restricciones y normas que determinan condiciones diferentes para la constitución de un proyecto o para su funcionamiento. Aunque la viabilidad legal no responde a una decisión del proyecto, se debe garantizar que no existen restricciones que impidan el funcionamiento y la determinación del proceso para formalizar el negocio. Adicionalmente, este puede influir directamente en los aspectos de localización y transporte requeridas.

Colaboración

Muchas empresas no cuentan con recursos o información para brindarles un mejor servicio a sus clientes, o para conocer los *insights* de los consumidores que permitan capturarlos, lo que vuelve necesario la búsqueda de alianzas estratégicas. Para esto, se explicarán tres principios fundamentales para tener una colaboración efectiva en la comercialización de alimentos en el canal online:

- Disminución de los gastos de colaboración: se debe estar en busca de reducir los costos, especialmente el del diseño e implementación de la plataforma digital. Para lograrlo, se utilizarán métodos como los pronósticos, enfocarse en la estrategia de pagar por un buen rendimiento y hacer una excelente gestión del producto.
- Alinear los objetivos de crecimiento: las compañías deben distribuir y usar sus recursos pensando en obtener un constante crecimiento. Es necesario poner en práctica los nuevos sistemas digitales para motivar e incentivar a las personas.
- Compartir costos y el valor que se tiene: se deben hacer alianzas estratégicas y asociaciones, con compañías de distribución, de desarrollo de software y aplicaciones tecnológicas, con el fin de ser más eficientes, llegar a más lugares,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

generar valor y reducir costo de operación y funcionamiento. El concepto de externalizar el trabajo y diferentes funciones es una idea disruptiva que tiene el mundo de hoy.

Determinando las posibles alianzas que permitan externalizar ciertos procesos, se puede realizar el estudio de viabilidad financiera del proyecto, mediante la sintonización de la información recolectada de carácter monetario en los pasos anteriores con los estudios de viabilidad comercial, técnica y organizacional, con el fin de medir la rentabilidad que retorna la inversión mediante bases monetarias, proyectando así el flujo de caja, a partir del cual se hace la evaluación del proyecto con base a diferentes criterios. En este estudio se debe mostrar de forma simple y coherente los resultados que expliquen los sucesos futuros en cada uno de los criterios del flujo de caja los cuales son inversiones iniciales, ingresos y gastos de operación, el valor de salvamento, y una línea de tiempo que especifique cuando ocurre cada uno. Adicionalmente, se incluyen elementos como los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, del valor residual, de las utilidades y pérdidas para completar el análisis que logre determinar la rentabilidad del proyecto.

2. METODOLOGÍA

A continuación, se describe la metodología a utilizar para el presente trabajo:

Tabla 1

Enfoque Metodológico

Enfoque	Cuantitativo
Rol de la teoría	Deductivo
Estrategia de investigación	Simulación de escenarios
Muestra	Según un tamaño de la población de estrato 4, 5 y 6 de la ciudad de Medellín de 498442 personas, asumiendo un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 10%, la cantidad mínima de personas a encuestar es 97.
Unidad de análisis	Flujo de caja del proyecto.
Variable	X: costos fijos y variables, gastos administrativos, inversión inicial. Y: evaluación y aprobación del proyecto
Modelo	$X \rightarrow Y$
Diseño	Objetivo específico 1: se van a entrevistar 97 personas seleccionadas aleatoriamente por medio de una encuesta online acerca de la disposición de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

compra alimentos para estilos de vida saludables, en la ciudad de Medellín mediante redes de promoción y comercialización.

Objetivo específico 2: se van a investigar aspectos técnicos, legales y organizacionales requeridos para el modelo de negocio con precios reales en la ciudad de Medellín.

Objetivo específico 3: se van a cotizar mínimo 3 proveedores y distribuidores por actividad, con precios reales en la ciudad en la ciudad de Medellín para construir el flujo de caja requerido para la toma de decisiones.

Recolección de datos	Encuestas, entrevistas, notas de campo, protocolo de observación, centro de atención telefónica, investigación, cotizaciones.
Análisis de datos	Análisis de viabilidad
Resultado	Medida del éxito o fracaso del proyecto.

3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 VIABILIDAD COMERCIAL

3.1.1 Identificación y elección del modelo de negocio a desarrollar:

Para comenzar, se realizó una lluvia de ideas de posibles negocios que se encontraran en la intersección de variables tales como, alimentación y nutrición saludable y la promoción y comercialización a través de redes sociales, de la cual, surgieron las siguientes:

- Idea 1: Negocio en el cual el cliente descarga una aplicación o ingresa a una página web para observar diferentes menús de comida saludable y debe seleccionar uno, especificando el número de porciones que desea de esta. Un cocinero va a el lugar que el cliente le proporciona y mientras este tiene su evento o reunión el realiza la preparación seleccionada.
- Idea 2: Negocio en el cual el cliente descarga una aplicación o ingresa a una página web para observar diferentes menús de comida saludable y debe seleccionar uno. Se le envía a su casa los ingredientes y el paso a paso para que el cliente los prepare.
- Idea 3: Negocio en el cual el cliente descarga una aplicación o ingresa a una página web y mediante una suscripción puede observar diferentes menús de comida saludable, incluyendo los productos y porciones necesarios para su realización. El cliente debe realizar la compra de los alimentos y la preparación.
- Idea 4: Negocio en el cual el cliente descarga una aplicación o ingresa a una página web y selecciona un lugar y un menú, entre diferentes opciones. Se le recoge al

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

cliente y se desplaza al lugar escogido, se realiza la preparación y se le brinda tiempo para su evento o reunión y se concluye con el traslado al lugar de origen.

- Idea 5: Negocio en el cual el cliente descarga una aplicación o ingresa a una página web para observar diferentes menús de comida saludable el cual un chef preparará, seleccionar uno y asistirás al evento en el cual comerá y aprenderá a realizar la preparación.

Todas las anteriores fueron calificadas según las variables del *Business Model Canvas*, el cual permitió cuantificar cada uno de los elementos del plan de negocios, que en conjunto permiten tener una visión coherente de los modelos y en el cual se califica de 1 a 5, siendo 5 mayor demanda de recursos, complejidad, costoso, proyección de mejores ingresos, segmentos más valorizados, construcción de relaciones más fuertes o canales más sólidos y siendo 1 menor demanda de recursos, menor complejidad, facilidad, económico, bajos ingresos, baja importancia de la relación, canales más costosos o sin diferenciación. De lo anterior se obtiene una calificación final total equivalente a la diferencia entre la estructura de costos y la estructura de ingresos.

Tabla 2

Clasificación de las Ideas de Negocio

Descripción de la Idea	Costos	Socios	Actividad	Recursos	Propuesta de Valor	Canales	Relación	Segmento	Ingresos	Puntaje
Idea 1	4	4	4	4	"Tú pones el lugar y nosotros la comida"	4	4	3	4	-1
Idea 2	3	3	3	2	"Queremos impactar positivamente en el bienestar de las personas haciendo de la nutrición y la alimentación un entretenimiento. Serás genial con los kits de recetas que te llegan a tu casa para compartir con los	3	3	3	5	3

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

que quieres”

Idea 3	3	3	2	2	“Miles de opciones para que nunca tengas las excusas de comer saludable”	3	2	3	2	0
Idea 4	5	5	4	5	“Hacemos el trabajo del cliente”	5	4	4	5	-1
Idea 5	4	5	4	5	“Aprende, come y diviértete con nosotros”	5	4	4	5	0

A partir de la calificación final, la cual se define como la diferencia entre la estructura de ingresos y la estructura de costos, se seleccionó la idea de negocio con mayor puntaje, para luego, proceder a detallar cada uno de los elementos de negocio.

Tabla 3

Business Model Canvas

Socios claves: diseñadores de páginas web, proveedores de alimentos, inversionistas, plataformas publicitarias.	Actividades claves: identificar proveedores de alimentos y embalajes, identificar clientes, establecer precios, diseño y desarrollo de la página web, distribuir kits de comidas con alimentos y recetas paso a paso.	Propuesta de valor: queremos impactar positivamente en el bienestar de las personas haciendo de la nutrición y la alimentación un entretenimiento. Serás genial con los kits de recetas que te llegan a tu casa para compartir con los que quieres.	Relación con clientes: reseñas, calificaciones de clientes, retroalimentación.	Segmentos con clientes: mercado segmentado por consumidores de comida saludable.
---	---	---	--	--

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

	Recursos clave: página web y redes sociales.		Canales: página web, redes sociales.	
Estructura de costos: infraestructura tecnológica, empleados de planta, marketing y publicidad mediante redes sociales.		Fuente de ingresos: cobró por kit de comida con su receta paso a paso y sus ingredientes para la preparación.		

3.1.2 Descripción de la propuesta de valor y servicio:

Preparaciones

Las preparaciones que los clientes recibirán para hacer en la comodidad de su hogar están integradas por dos cosas. La primera es una plantilla, que describe brevemente la receta, indica cuáles y en qué cantidad se requiere cada ingrediente y a través de imágenes y texto enumera el paso a paso de la preparación. La segunda, corresponde a los productos requeridos para desarrollarla, los cuales vienen con cantidades proporcionales a la cantidad de personas que consumirán el servicio.

De estos ingredientes, los que sean huevos, frutas y verduras requeridas serán adquiridas en centrales mayoristas o minoristas, o mercados campesinos. Lo anterior, con el fin, tanto de distribuir alimentos frescos y recién cosechados para los clientes, como de apoyar los agricultores y productores colombianos.

En su mayoría, estos kits se caracterizan por ser recetas sencillas, prácticas y tener un tiempo de preparación corto, sin evitar el principal objetivo, que es que el consumidor pueda encontrar un balance que incluya una alimentación saludable, completa y con un sabor agradable.

Empaque

Estos kits, llegarán a la puerta de la casa del cliente en una caja de cartón reciclable permitiendo que los alimentos permanezcan empacados y en buenas condiciones; también, contiene los vegetales y una pequeña bolsa biodegradable con los ingredientes adicionales para la preparación. Todas las características anteriormente mencionadas, son con el fin de ser un producto sostenible y amigable con el medio ambiente. Sin embargo, el buen diseño y la imagen serán claves para llegarle al público.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Adicionalmente al kit de recetas, le llegará al cliente un gorro o un delantal, con mensajes que lo vinculen con la marca, con el fin de hacerle ver y sentir la experiencia de cómo la nutrición y el alimento pueden ser todo un entretenimiento con los que quiere.

Promoción

Con el fin de dar a conocer el producto a ofrecer, se implementarán diferentes prácticas publicitarias. Entre ellas, se acordará con personas famosas y reconocidas a las cuales se les enviará el un kit como obsequio y las cuales deben compartir su experiencia con el público y dar su opinión de esta a través de redes sociales, tales como, Instagram y Facebook.

Otra de las prácticas a implementar, se relaciona con las pautas que se realizarán en redes sociales, tales como, Instagram y Facebook en las cuales se contará con tienda virtual y a través de las que se dará a conocer contenido de calidad relacionado con diferentes temas, entre ellos, una alimentación saludable, propiedades de los alimentos, experiencias de cocinar con los que quieres o promociones y descuentos.

Adicionalmente, se asistirá a eventos públicos, como ferias en diferentes áreas de la ciudad para así dar a conocer el producto a ofrecer. En estas, se podrán probar nuevas recetas y evaluar el recibimiento del público, entre otras actividades.

Distribución

En cuestiones de distribución, se tendrá como base un periodo de gracia para los envíos, el cual corresponde a un día después de que el cliente haya solicitado el pedido por medio de la página web.

3.1.3 Diseño del Brief y encuesta virtual

El siguiente paso, contó en elaborar una encuesta que evaluará la hipótesis acerca del importante potencial de desarrollar y apoyar hábitos de vida saludable y de bienestar utilizando experiencias y servicios fundamentados en la salud y la nutrición, comunicados de forma entretenida y descomplicada a través de redes sociales, estrategias de omnicanalidad y entregas a domicilio que puedan ser convertidas en ventas rentables. Para lo cual, se planteó como objetivo realizar una investigación exploratoria que permita validar la aceptación de las características de un modelo de negocio de redes de promoción y comercialización de alimentos para estilos de vida saludables, en la ciudad de Medellín, y la intención de uso y compra dentro de este modelo.

La encuesta anteriormente mencionada, se llevó a cabo con el fin de evaluar el impacto en el bienestar de las personas en cuanto a su nutrición y alimentación al distribuir kits de recetas que le llegan a su casa, evaluar la intención de uso del usuario en cuanto a la compra del servicio de distribución de kits de recetas y, por último, evaluar las expectativas del usuario en cuanto a la posible adquisición del servicio de distribución de kits de recetas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 4

<i>Elemento de investigación</i>	
Tipo de investigación	Exploratorio, con entrevistas a profundidad en sitio, estructuradas y no estructuradas.
Numero de muestras	97
Universo referenciado	498442
Intervalo de confianza	95%
Margen de error	10%

3.1.4 Evaluación de los resultados obtenidos

Posteriormente, los resultados de la investigación fueron útiles para el desarrollo de los siguientes puntos:

Características del público objetivo

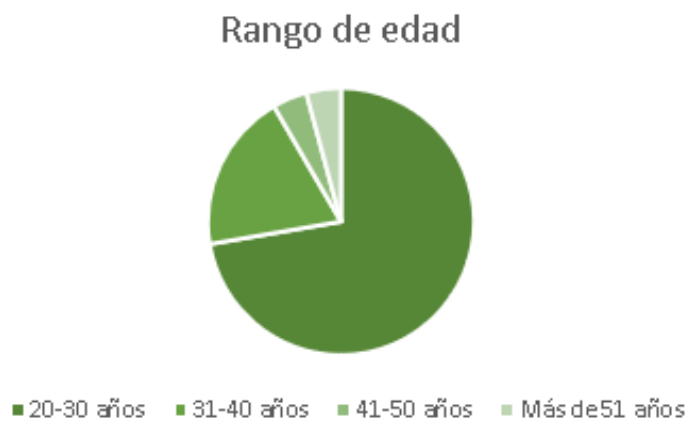


Figura 1. Rango de Edad

Según el 91.6% de las personas encuestados, el público objetivo del proyecto serían habitantes del área metropolitana en un rango de edad que oscila entre los veinte y cuarenta años, presentando un acogimiento especial del 72.3% en personas entre veinte y treinta años.

Composición del hogar



Figura 2. Composición Hogar

Según el 94.1% de las personas encuestadas, el público objetivo cuenta con una composición de hogar en la que habitan mínimo 2 personas, en las cuales puede variar la estructura familiar sobresaliendo un núcleo familiar compuesto por padres e hijos.

Estructura de la comunicación y contenidos

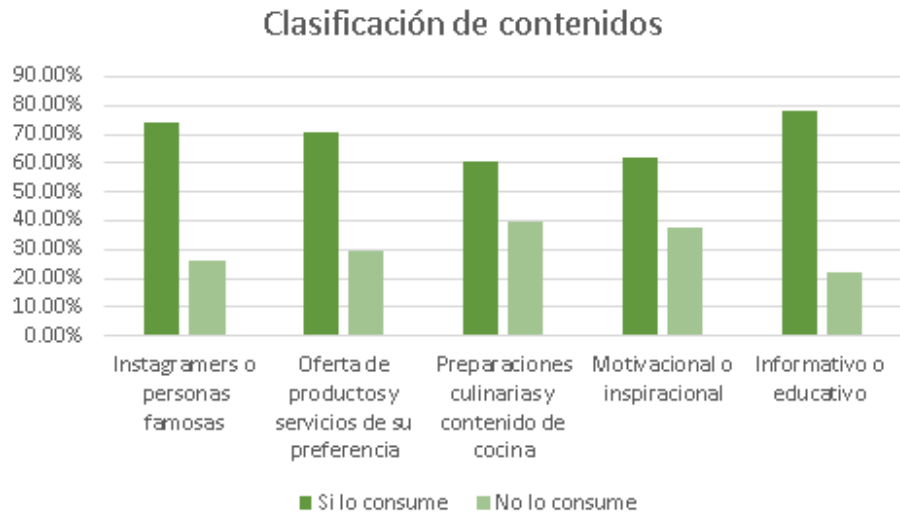


Figura 3. Clasificación de Contenidos

En cuanto a cómo se estructura la comunicación y las redes sociales, el 78.2% de las personas encuestadas afirman consumir contenido informativo o educativo, siendo este el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de mayor acogida, lo cual, sugiere que se debe crear contenido que le enseñe al público de manera didáctica.

En segundo lugar, el 73.9% de las personas encuestadas consumen referentes, es decir, intagramer o personas famosas, por esto, se debería considerar en invertir en ellas para dar a conocer el servicio.

Contenidos a tratar y nutricionales

Al preguntarle a las personas acerca de cómo describirían su comida de mayor agrado, todo lo relacionado con la comida italiana, más específicamente las pastas, fue un denominador común. Esto conduce a definir este tipo de comida como uno de los más importantes a distribuir.

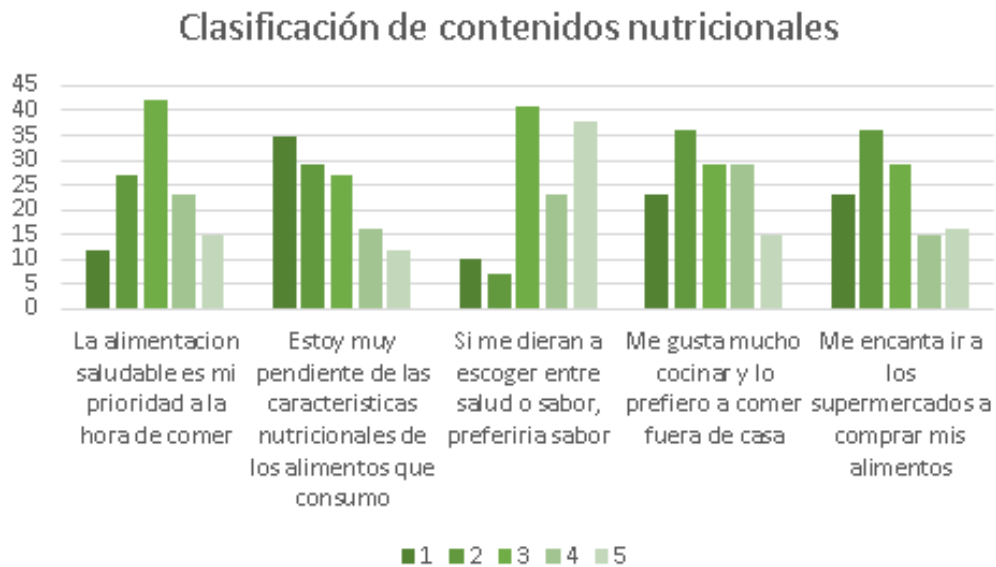


Figura 4. Clasificación de Contenidos Nutricionales

Por medio de esta pregunta se puede inferir que la alimentación saludable no es una prioridad a la hora de comer en la cultura de esta ciudad, sin embargo, no es irrelevante, a las personas les preocupa verse bien y estar saludables. Por esta razón, es necesario que en el proyecto se ofrezcan productos saludables, pero teniendo como prioridad el sabor, que comer bien no sea un sacrificio o un esfuerzo, sino por el contrario una experiencia y algo divertido. También se afirma que la gente prefiere salir a comer, que cocinar en casa, debido a que la primera acción se puede ver como un evento social y la segunda como algo aburrido o monótono. Adicionalmente, se debe hacer un esfuerzo grande en contenidos nutricionales, como la composición de los alimentos de una forma didáctica, con el fin de educar a las personas ya que es un tema de interés general.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Proteína de preferencia

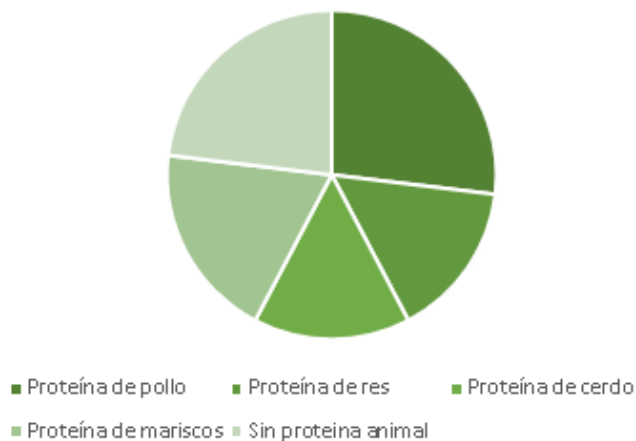


Figura 5. Proteína de preferencia

De la anterior, se puede inferir que las personas encuestadas prefieren en un 26.9% que sus kits saludables, contengan preparaciones que su principal proteína sea el pollo. Además, se puede inferir que solo el 15.4% de las personas encuestadas prefieren preparaciones que su principal proteína sea res o cerdo.

Clasificación de las prácticas nutricionales

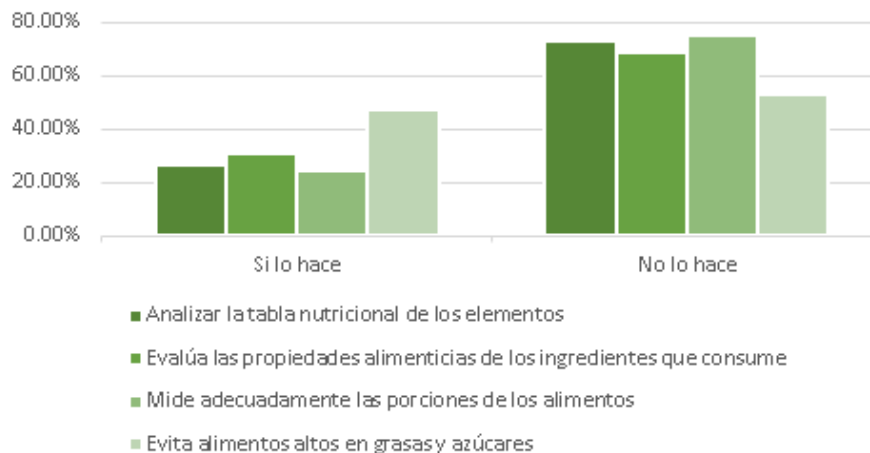


Figura 6. Clasificación de Prácticas Nutricionales

El 47.0% de las personas encuestadas afirma evitar alimentos altos en grasas y azúcares con la intención de alimentarse saludable, sin embargo, el 73.1% no analiza la tabla nutricional de los alimentos, el 68.9% no evalúa las propiedades alimenticias de los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ingredientes que consume y el 75.6% no mide adecuadamente las porciones de los alimentos. Lo anterior se debe al desconocimiento o falta de educación al respecto de la población, por lo que se debe buscar mostrar dicha información de una forma divertida y entretenida para los usuarios.

Expectativas sobre el servicio descrito



Figura 7. Expectativas del servicio

Al preguntarle a las personas acerca de las cualidades con las que debería contar el servicio, se encontró en primer lugar, el 62.2% de las personas encuestadas consideran, como una de las características más importantes, que las preparaciones deben ser prácticas, rápidas y sencillas. Adicionalmente, en segundo lugar, 61.3% de las personas encuestadas esperan rapidez en la entrega del producto.

Continuando, variables como preparaciones novedosas y diferentes son muy importantes, pero no es lo que el común denominador de las personas encuestadas considera como lo más importante.

Por último, cabe resaltar, que el precio no es una variable determinante en el proyecto, ya que, aunque para un 39.5% de las personas encuestadas es importante que el servicio tenga un bajo precio, no es lo más importante.

Nivel de satisfacción

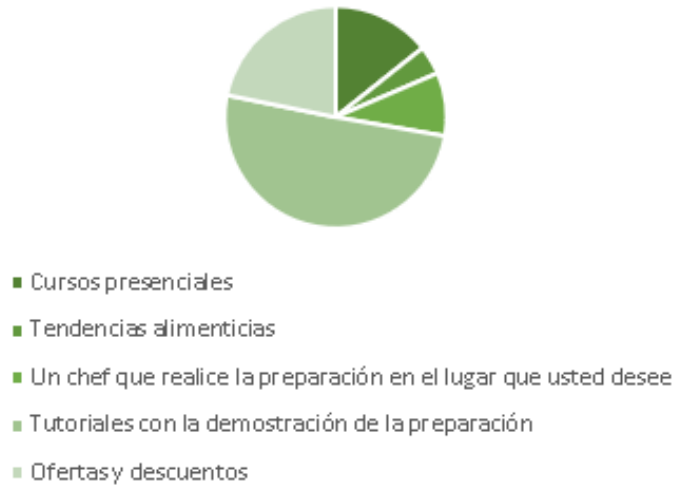


Figura 8. Nivel de Satisfacción

Al preguntarles a las personas acerca de cuál sería el primer factor adicional que le gustaría recibir, el 50.4% de las personas encuestadas consideran los tutoriales con la demostración de la preparación como un incentivo bastante relevante que sería considerable adicionar a la idea de negocio. Dejando así, las ofertas y descuentos en segundo lugar con un 21% de las personas encuestadas.

Disposición de pago

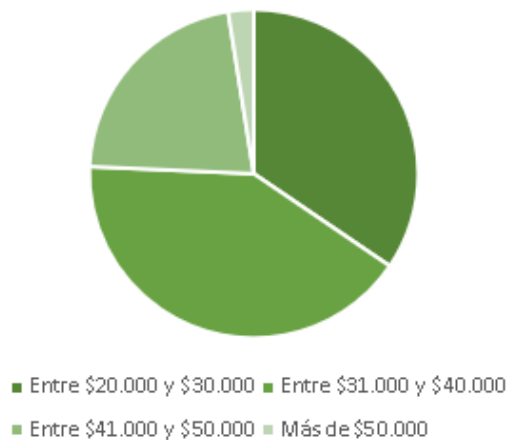


Figura 9. Disposición de Pago

Respecto al valor al que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por el producto, el 41.2% considera que este debe oscilar entre \$31.000 y \$40.000 pesos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

colombianos. Por lo anterior, el precio seleccionado para el primer año de proyección para el kit de recetas es de \$35.000. Con este valor, se prevé capturar el 65,5% del mercado, el cual corresponde tanto a las personas que estarían dispuestas a pagar más de \$31.000.

Sin embargo, se cree que el precio establecido más una buena calidad en el producto podría generar que las personas que esperarían pagar entre \$20.000 y \$30.000 pesos colombianos se interesen por adquirir el producto.

Adicionalmente, cabe recalcar que el valor del kit no debe ser igual o superior que 51.000 pesos, pues este segmento de mercado es muy reducido.

Disposición de compra

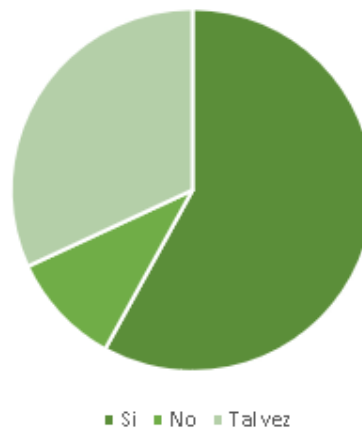


Figura 10. Disposición de Compra

Al preguntarle a las personas si estarían dispuestos a comprar el producto, el 58% de las personas encuestadas si lo haría, y el 31.9% de las personas encuestadas tal vez lo haría. Lo cual brinda un total de 106 personas de las 119 personas encuestadas que sí o tal vez compraría el producto.

Sin embargo, debido a que es un modelo de negocio nuevo en el mercado y que la empresa comenzará a operar desde una fase inicial, la compañía se propone capturar el mínimo de uno por ciento del mercado.

Aquí finaliza la viabilidad comercial, en la cual, se desarrolló una encuesta virtual para analizar la aceptación comercial del modelo de negocio previamente descrito. Posteriormente, esta fue realizada y sus resultados analizados.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.2 VIABILIDAD TÉCNICA

A continuación, se describe la viabilidad técnica del modelo de negocio seleccionado, la cual comienza con la selección para el centro de distribución del modelo, procede con la determinación del tamaño de la demanda esperado y finaliza con la descripción del proceso de negocio seleccionado.

3.2.1 Localización

Para evaluar la localización ideal para el negocio, se consideró como pilar fundamental la mayor cobertura comercial posible, lo cual requiere tanto como una alta disponibilidad de proveedores como una alta disponibilidad de clientes a los cuales distribuir. Para esto, se evaluaron tres diferentes sectores en la ciudad de Medellín, los cuales fueron el sector El Poblado, el sector Laureles - Estadio y el sector La candelaria en tres diferentes ámbitos como factores decisivos, importantes y deseables, siendo 5 una calificación muy alta y 1 una calificación muy baja.

Sector El Poblado

La comuna número catorce de Medellín, El Poblado, es una de las dieciséis comunas de la capital del departamento de Antioquia. Se ubica geográficamente en la zona suroriental, siendo la comuna más grande de Medellín y la menos poblada relativamente. Se considera el sector más exclusivo y caro de la ciudad.

Tabla 5

Factores Decisivos El Poblado

<u>Factores decisivos</u>	<u>Calificación</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Total</u>
Existencia de vías de comunicación	5	6	30
Intensidad del tránsito	5	10	50
Disponibilidad de materias primas	5	3	15
Disponibilidad de agua, energía, comunicaciones	5	5	25

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Disponibilidad y costo de terrenos o de los locales	2	8	16
Calidad de los desarrollos circunvecinos	4	5	20
Condiciones de salubridad	5	5	25
Cercanía del mercado objetivo / facilidad de acceso	5	12	60
Sugerencias de los clientes (Encuestas, entrevistas, etc.)	4	6	24
Total	4.42	60	265
Porcentaje	53		

Tabla 6

Factores Importantes El Poblado

<u>Factores importantes</u>	<u>Calificación</u>	<u>Ponderación</u> <u>n</u>	<u>Total</u>
Proximidad a vías principales	5	10	50
Medios y costos de transporte de materiales	5	7	35
Topografía de los suelos	3	5	15
Cercanía a centros de salud	5	5	25
Atractivos turísticos	5	3	15
Total	4.7	30	140
Porcentaje	28		

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 7

Factores Deseables El Poblado

<u>Factores deseables</u>	<u>Calificación</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Total</u>
Disponibilidad, costos y características del personal	4	5	20
Factores ambientales deseables	4	1	4
Estructura impositiva y legal	3	2	6
Facilidad de desagües	5	1	5
Centros de capacitación en la zona	5	1	5
Total	4	10	40
Porcentaje	8		

El porcentaje total obtenido para la localidad de El Poblado corresponde al 89%.

Sector Laureles Estadio

La comuna número once de Medellín, Laureles Estadio, es una de las dieciséis comunas de la capital del departamento de Antioquia. Se ubica geográficamente en la zona centro-occidental, siendo una comuna con buena planeación urbana y en desarrollo constante. Se considera un sector exclusivo y caro de la ciudad.

Tabla 8

Factores Decisivos Laureles - Estadio

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

<u>Factores decisivos</u>	<u>Calificación</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Total</u>
Existencia de vías de comunicación	5	6	30
Intensidad del tránsito	4	10	40
Disponibilidad de materias primas	4	3	12
Disponibilidad de agua, energía, comunicaciones	5	5	25
Disponibilidad y costo de terrenos o de los locales	4	8	32
Calidad de los desarrollos circunvecinos	4	5	20
Condiciones de salubridad	4	5	20
Cercanía del mercado objetivo / facilidad de acceso	5	12	60
Sugerencias de los clientes (Encuestas, entrevistas, etc.)	5	6	30
Total	4.48	60	269
Porcentaje	53.8		

Tabla 9

Factores Importantes Laureles - Estadio

<u>Factores importantes</u>	<u>Calificación</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Total</u>
Proximidad a vías principales	5	10	50
Medios y costos de transporte de materiales	4	7	28
Topografía de los suelos	4	5	20

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Cercanía a centros de salud	4	5	20
Atractivos turísticos	5	3	15
Total	4.4	30	133
Porcentaje	26.6		

Tabla 10

Factores Deseables Laureles - Estadio

<u>Factores deseables</u>	<u>Calificación</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Total</u>
Disponibilidad, costos y características del personal	5	5	25
Factores ambientales deseables	4	1	4
Estructura impositiva y legal	4	2	8
Facilidad de desagües	5	1	5
Centros de capacitación en la zona	5	1	5
Total	4.7	10	47
Porcentaje	9.4		

El porcentaje total obtenido para la localidad Laureles Estadio corresponde a 89.8%.

Sector La Candelaria

La comuna número diez de Medellín, La Candelaria, es una de las dieciséis comunas de la capital del departamento de Antioquia. Se ubica geográficamente en la zona centro-oriental, siendo una comuna con historia y patrimonio para la ciudad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 11***Factores Decisivos La Candelaria***

<u>Factores decisivos</u>	<u>Calificación</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Total</u>
Existencia de vías de comunicación	4	6	24
Intensidad del tránsito	4	10	40
Disponibilidad de materias primas	5	3	15
Disponibilidad de agua, energía, comunicaciones	4	5	20
Disponibilidad y costo de terrenos o de los locales	5	8	40
Calidad de los desarrollos circunvecinos	3	5	15
Condiciones de salubridad	4	5	20
Cercanía del mercado objetivo / facilidad de acceso	4	12	48
Sugerencias de los clientes (Encuestas, entrevistas, etc.)	4	6	24
Total	4.10	60	246
Porcentaje	49.2		

Tabla 12***Factores Importantes La Candelaria***

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

<u>Factores importantes</u>	<u>Calificación</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Total</u>
Proximidad a vías principales	3	10	30
Medios y costos de transporte de materiales	4	7	28
Topografía de los suelos	3	5	15
Cercanía a centros de salud	4	5	20
Atractivos turísticos	2	3	6
Total	3.3	30	99
Porcentaje	19.8		

Tabla 13

Factores Deseables La candelaria

<u>Factores deseables</u>	<u>Calificación</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Total</u>
Disponibilidad, costos y características del personal	5	5	25
Factores ambientales deseables	4	1	4
Estructura impositiva y legal	4	2	8
Facilidad de desagües	0	1	0
Centros de capacitación en la zona	3	1	3
Total	4	10	40
Porcentaje	8		

El porcentaje total obtenido para la localidad La Candelaria corresponde al 77%.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

A continuación, se muestra una tabla resumen para los tres sectores analizados en cada uno de los factores evaluadas:

Tabla 14

Resumen localización				
	Factores decisivos	Factores importantes	Factores deseables	Total
Sector El poblado	53%	28%	8%	89%
Sector Laureles – Estadio	53.8%	26.6%	9.4%	89.8%
Sector La Candelaria	49.2%	3.3%	8%	77%

Al finalizar la evaluación de las tres zonas se llegó a la conclusión que la zona objetiva será Laureles Estadio, teniendo en comparación un porcentaje 0.8% mayor que la zona El Poblado y un 12% mayor que la zona La Candelaria, pues la zona Laureles Estadio cuenta con mejores oportunidades en todos los factores evaluados.

3.2.2 Tamaño

Para establecer el tamaño del presente negocio se calculó la variación de habitantes en los últimos quince años para la ciudad de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2011), esto, con el fin de proyectarla para los próximos diez años, como se puede ver a continuación:

Tabla 15

Proyección cantidad de habitantes Medellín		
Año	Habitantes	Variación
2005	1,372,714	
2006	1,387,447	1.07%
2007	1,402,339	1.07%
2008	1,417,390	1.07%
2009	1,432,603	1.07%
2010	1,406,736	-1.81%
2011	1,421,834	1.07%
2012	1,437,095	1.07%
2013	1,452,519	1.07%
2014	1,468,108	1.07%
2015	1,429,076	-2.66%
2016	1,444,414	1.07%
2017	1,459,917	1.07%
2018	1,475,586	1.07%

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

2019	1,491,423	1.07%
Promedio variación		0.60%

A continuación, se tomó como punto de partida los resultados obtenidos en la viabilidad comercial para definir el público objetivo, los cuales son personas con un rango de edad entre 20 y 40 años que pertenezcan a los estratos 4, 5 o 6. Además, la ración de ellas que estaría dispuesta a pagar treinta y un mil pesos o más por el producto.

Tabla 16

Datos población universo

Porcentaje de personas de estrato 4	9.96%
Porcentaje de personas de estrato 5	6.82%
Porcentaje de personas de estrato 6	3.93%
Porcentaje de personas de estrato 4, 5 o 6	20.71%
Total de personas entre los 20 y 40 años	707528

Tabla 17

Resumen resultados viabilidad comercial

Porcentaje de personas que si comprarán el producto	58%
Porcentaje de personas que tal vez comprarían el producto	32%
Porcentaje de total personas que comprarán el producto	74%
Porcentaje de personas que pagarían entre 31.000 o más	65.5%

Luego, se pasó a proyectar la población para los próximos diez años (sub-1) utilizando la variación anteriormente calculada. De este subconjunto, se seleccionaron los que sí o tal vez comprarían el producto (sub-2). Por último, del subconjunto anterior, se seleccionaron los que pagarían treinta y un mil pesos o más por el producto (sub-3) y teniendo como punto de partida una frecuencia anual de 12 productos al año para el primer año.

Y ahora, como se mencionó anteriormente, debido a que es un modelo de negocio nuevo en el mercado y que la empresa comenzará a operar desde una fase inicial, la compañía se propone capturar el mínimo de uno por ciento del mercado. Posteriormente, se calculó la demanda anual como el producto de la captura del mercado y la frecuencia anual esperada. Además, se calculó la demanda diaria (teniendo en cuenta que solo se prestará servicio de lunes a sábado) que la compañía debe vender.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 18

Producción anual

<u>Per</u>	<u>Sub 1</u>	<u>Sub 2</u>	<u>Sub 3</u>	<u>%Cña</u> <u>captura</u>	<u>Captura del</u> <u>mercado</u>	<u>Frecuencia</u> <u>anual</u>	<u>Demanda</u> <u>anual</u>	<u>Demanda</u> <u>diaria</u>
2020	146529	108431	71023	1%	710	12	8523	27
2021	147410	109083	71450	1%	714	14	10003	32
2022	148296	109739	71879	1%	719	16	11501	36
2023	149187	110399	72311	1%	723	18	13016	41
2024	150084	111062	72746	1%	727	20	14549	46
2025	150986	111730	73183	1%	732	22	16100	51
2026	151894	112401	73623	1%	736	24	17669	56
2027	152807	113077	74065	1%	741	26	19257	61
2028	153725	113757	74511	1%	745	28	20863	66
2029	154649	114440	74958	1%	750	30	22488	71

La siguiente gráfica, muestra el aumento de la producción durante los 10 años de proyección:

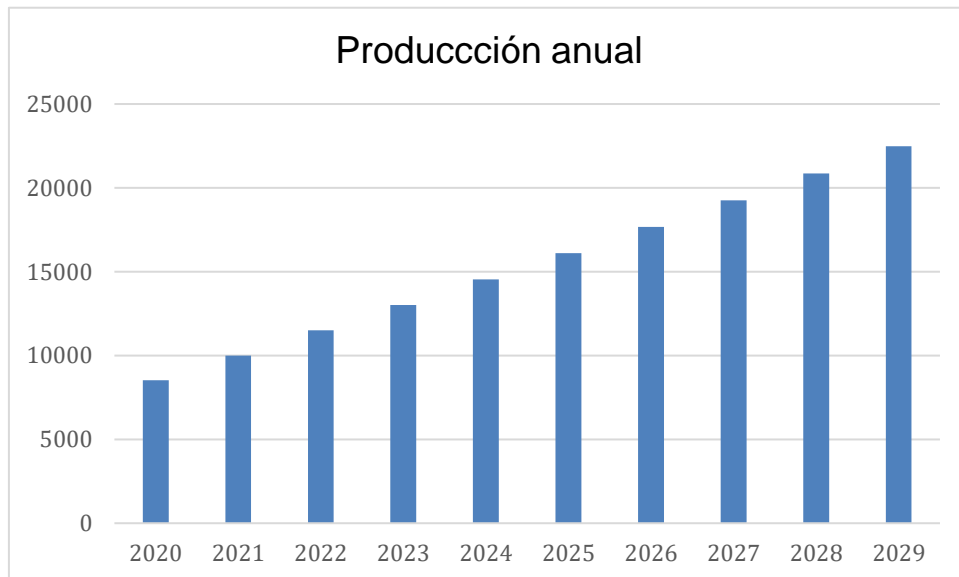


Figura 11. Producción Anual

3.2.3 Ingeniería del proyecto

El proceso general de la organización esta compuesto por dos macroporcesos (Avan2co, 2018) importantes especificos para la organización, llamados macroporceso para gestionar

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

las negociaciones, el mercadeo y las ventas y macroproceso para gestionar las compras, el abastecimiento y la operación los cuales serán descritos a continuación:

Macroproceso para gestionar las negociaciones, el mercadeo y las ventas

Este proceso consta de tres acciones importantes, las cuales son negociar, mercadeo y ventas. En la fase de negociar, el coordinador general comienza por seleccionar los proveedores que le ofrezcan un mejor costo y una mejor calidad, ya que las materias primas más importantes de la organización son alimentos y estos deben tener un cuidado especial para poder cumplir con la propuesta de valor. Luego, este procede a planear las negociaciones futuras para obtener beneficios, es decir, generar ventajas tanto para la empresa como para el proveedor y de esta forma, hacer sentir a los proveedores como un aliado.

Para la fase de mercadeo, el coordinador de experiencia del cliente se encarga de diseñar la forma en que se le va a llegar al público objetivo, con el fin de que este sea atraído; unos de los medios más importantes para lograrlo, son las redes sociales como Instagram o Facebook, por esto, este encargado debe establecer relaciones con personas reconocidas que estén relacionadas con la alimentación saludable, el cuidado personal, la salud, entre otras. Para hacer efectivo toda la publicidad en redes, se construirá un PAC, donde se establezca el presupuesto asignado para promocionar cada una de las recetas en las redes. Además, es necesario crear un vínculo entre el cliente y la organización, por esto, se deben utilizar diferentes estrategias de fidelización, como *giveaway*, compartir imágenes y videos sobre experiencias satisfactorias de clientes, entre otros. También se hace con el fin de volver la marca más masiva y crear vínculos emocionales con el cliente.

Para la fase de ventas, el coordinador operativo le solicita al chef especializado las cinco recetas de la semana para evaluar sus exigencias y solicitudes. Estas preparaciones, son publicadas en las redes y en la página web por el coordinador de experiencia del cliente, que posteriormente recibe los pedidos de los clientes. Por último, se presta asesoría adicional telefónica o virtual para los clientes que la requieran y así fortalecer la relación con los mismos.

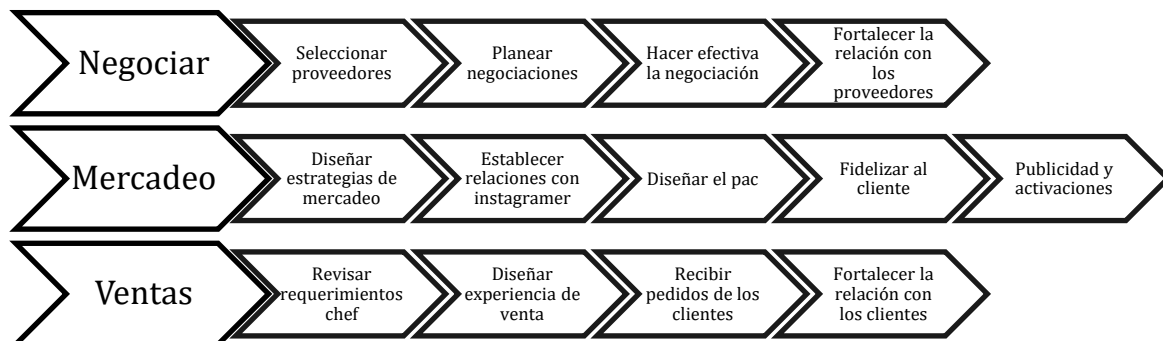


Figura 12. Macroproceso Negociar, Mercadeo y Ventas

Macroproceso para gestionar las compras, el abastecimiento y la operación

Este proceso consta de tres acciones importantes, las cuales son comprar, abastecer y operación. En la fase de compras, evalúa los insumos necesarios que se deben comprar, posteriormente, el coordinador operativo envía los requerimientos del chef al gerente para que este proceda con la solicitud de materias primas. Una vez se hayan establecido las cantidades necesarias, el coordinador general contacta a los proveedores y efectúa la compra.

En la fase de abastecer, el coordinador operativo junto con sus operarios, reciben las materias primas e insumos que llegan al centro de operaciones. Estos proceden con su debido almacenamiento en caso de que sea necesario, es decir, en ocasiones se puede presentar que el tiempo de entrega al cliente sea superior al tiempo que pueden estar algunos alimentos sin refrigeración, como es el caso de las proteínas o lácteos. Finalmente, el coordinador operativo verifica que se estén efectuando los movimientos de inventario y prevé su existencia.

Para finalizar el macroproceso, se realiza la fase de operación se debe planificar los productos que deben realizarse por día según el número de pedidos que se tengan y con el fin de cumplir con la promesa de tiempo de entrega al cliente. Luego de tener claridad en este aspecto, se efectúa su producción por parte de los operarios, es decir, el empaque y embalaje de los alimentos. Siguiendo, el coordinador operativo hace un análisis de calidad, ya que es necesario que los productos cumplan exactamente con las especificaciones de cada cliente y con los estándares de calidad definidos inicialmente por la compañía. Después de ser aprobado la inspección de calidad mencionada, este mismo, debe finalmente vigilar la distribución de los productos mediante la gestión de domicilios con terceros aliados.

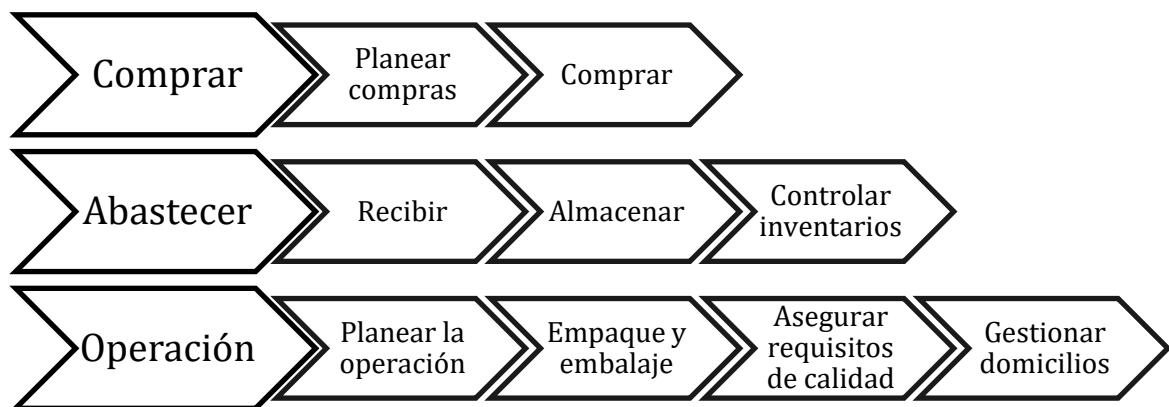


Figura 13. Macroproceso Comprar, Abastecer y Operación

Ambos macroprocesos son indispensables para encontrar una correcta gestión interna, cumplir con los tiempos de entrega y tener un cliente satisfecho.

Inversiones y equipos

Para llevar a cabo el presente negocio, se requiere contar con ciertos equipos indispensables para el desarrollo de este, los cuales serán descritos a continuación:

- La página web es la plataforma a través de la cual se va a desarrollar el negocio, es decir, la interacción empresa-cliente se va a dar por este medio, pues esta será una herramienta utilizada para la solicitud y pago de pedidos por parte del cliente. Esta tendrá un valor de creación inicial de \$5.000.000 y será amortizada a un periodo de 5 años. Su mantenimiento será una de las funciones del desarrollador web, empleado de la organización.
- Los computadores son el equipo requerido por el gerente, el coordinador general, el coordinador operativo y el coordinador de experiencia del cliente. Estos tendrán un valor de \$1.400.000 unidad lo cual nos produce un valor total de \$4.200.000 y cada uno de estos tendrá una vida útil de 5 años. Al finalizar esta, se espera que los tres computadores sean vendidos por un valor residual de \$1.400.000.
- Las mesas de escritorio son requeridas por el coordinador general, el coordinador operativo y el coordinador de experiencia del cliente. Estos tendrán un valor de \$250.000 unidad lo cual nos produce un valor total de \$750.000 y cada uno de estos tendrá una vida útil de 10 años. Al finalizar esta, se espera que las tres sean vendidas por un valor residual de \$250.000.
- Las sillas son requeridas por el coordinador general, el coordinador operativo y el coordinador de experiencia del cliente. Estos tendrán un valor de \$100.000 unidad lo cual nos produce un valor total de \$400.000 y cada uno de estos tendrá una vida útil de 10 años. Al finalizar esta, se espera que las cuatro sillas sean vendidas por un valor residual de \$200.000.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- La nevera industrial, es requerida para la refrigeración de alimentos que lo requieran como, las proteínas, lácteos, entre otros. Esta tendrá un valor de \$7.950.000 unidad y una vida útil de 10 años. Al finalizar esta, que esta sea vendida por un valor residual de \$4.000.000.
- La mesa industrial, es requerida para el empaque y embalaje del producto. Esta tendrá un valor de \$7.901.990 unidad y una vida útil de 10 años. Al finalizar esta, que esta sea vendida por un valor residual de \$4.000.000.
- Los teléfonos, son requeridos por el coordinador general y el coordinador de experiencia del cliente tanto con proveedores como con clientes. Estos tendrán un valor de \$120.000 unidad y una vida útil de 5 años. Al finalizar esta, que esta sea vendida por un valor residual de \$25.000.

Tabla 19

Equipo

<u>Equipo</u>	<u>Cantidad (Unid)</u>	<u>Valor (Unid)</u>	<u>Valor Total</u>	<u>Vida Útil</u>	<u>Valor Residual</u>
Página web	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000		
Computadores	3	\$ 1,400,000	\$ 4,200,000	5	\$ 1,400,000
Escritorio	3	\$ 250,000	\$ 750,000	10	\$ 250,000
Sillas	4	\$ 100,000	\$ 400,000	10	\$ 200,000
Nevera industrial	1	\$ 7,950,000	\$ 7,950,000	10	\$ 4,000,000
Mesa industrial	1	\$ 7,901,990	\$ 7,901,990	10	\$ 4,000,000
Teléfonos	2	\$ 120,000	\$ 240,000	5	\$ 50,000

A los activos explicados anteriormente se les debe realizar una reposición al finalizar su vida útil. La tabla a continuación describe el valor de la reposición total para cada año.

Tabla 20

Reposición

<u>Equipo</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>	<u>2029</u>
Computadores	\$	\$	\$	\$	\$ 4,200,000	\$	\$	\$	\$	\$ 4,200,000
(Hardware)	-	-	-	-	0	-	-	-	-	00
Mesa de escritorio	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$ 750,000
Sillas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	400,000

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Nevera industrial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,950,00
Mesa industrial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,901,90
Teléfono	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,000
TOTAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,320,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21,321,990

Algunos de estos activos se pueden vender al finalizar su vida útil por un valor residual el cual es inferior al valor de compra de este. La tabla a continuación describe el valor que recibirá la empresa por la venta de estos activos en el año en que se termina la vida útil.

Tabla 21

Ingresos por venta de activos

Periodos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Computadores (Hardware)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,400,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,400,000
Mesa de escritorio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250,000
Sillas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,000
Nevera industrial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000,000
Mesa industrial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000,000
Teléfono	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50,000
TOTAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,450,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,900,000

Además, también es importante conocer el valor al que el activo esta registrado en el balance, el cual se muestra a continuación:

Tabla 22

Valor en libros

Periodos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
-----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Computadores (Hardware)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mesa de escritorio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sillas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nevera industrial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mesa industrial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Teléfono	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,320,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,320,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,440,000

Todos los activos con los que contará la empresa se depreciarán por el método de línea recta según la vida útil anteriormente establecida. La tabla a continuación describe el valor contable que la empresa tomará como depreciación de cada uno de sus activos.

Tabla 23

Depreciación

Periodos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Computadores (Hardware)	\$ 560,000	\$ 560,000	\$ 560,000	\$ 560,000	\$ 560,000	\$ 560,000	\$ 560,000	\$ 560,000	\$ 560,000	\$ 560,000
Mesa de escritorio	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Sillas	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
Nevera industrial	\$ 395,000	\$ 395,000	\$ 395,000	\$ 395,000	\$ 395,000	\$ 395,000	\$ 395,000	\$ 395,000	\$ 395,000	\$ 395,000
Mesa industrial	\$ 390,199	\$ 390,199	\$ 390,199	\$ 390,199	\$ 390,199	\$ 390,199	\$ 390,199	\$ 390,199	\$ 390,199	\$ 390,199
Teléfono	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000
TOTAL	\$ 1,429,199	\$ 1,429,199	\$ 1,429,199	\$ 1,429,199	\$ 1,429,199	\$ 1,429,199	\$ 1,429,199	\$ 1,429,199	\$ 1,429,199	\$ 1,429,199

La página web, al ser un activo intangible se amortizará según el periodo anteriormente establecido. La tabla a continuación describe el valor que amortizará la empresa por cada año.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 24

Amortización										
Periodos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Computadores	\$ 1,000,00	\$ 1,000,00	\$ 1,000,00	\$ 1,000,00	\$ 1,000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(Hardware)	0	00	00	00	0	-	-	-	-	-
	\$ 1,000,00	\$ 1,000,00	\$ 1,000,00	\$ 1,000,00	\$ 1,000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	0	00	00	00	0	-	-	-	-	-

Al finalizar, los 10 años a los cuales se realizará la proyección económica de la empresa los activos tangibles tendrán un valor de desecho, como se puede ver a continuación:

Tabla 25

Valor de desecho de los activos	
Equipo	Valor de desecho
Computadores (Hardware)	\$ 1,400,000
Mesa de escritorio	\$ 750,000
Sillas	\$ 400,000
Nevera industrial	\$ 7,950,000
Mesa industrial	\$ 7,901,990
Teléfono	\$ 50,000
Total	\$ 18,451,990

Aquí finaliza el estudio técnico, en el cual, en primer lugar, se definió como la localización ideal para el centro de operación y distribución el sector Laureles – Estadio de la ciudad de Medellín. En segundo lugar, se estableció el tamaño de la demanda esperada de servicios al año, mostrando una tendencia reciente en los próximos 10 años, según factores como la tendencia de crecimiento de la población entre 20 y 40 años de la ciudad de Medellín, las personas pertenecientes al estrato 4, 5 y 6 y los resultados obtenidos en la viabilidad comercial. Por último, se definió la ingeniería del proyecto que consta de explicar el proceso del modelo de negocio y los equipos necesarios para realizarlos.

3.3 VIABILIDAD LEGAL

Para la conformación de la organización es necesario cumplir con los requisitos legales que exige la ley colombiana. A continuación, se explicará cada uno de ellos:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Alternativa legal

Para implementar el negocio en cuestión, se establecerá una sociedad por acciones simplificadas (S. A. S.) ya que se cuenta con dos accionistas y, además, es la alternativa más simple para radicar un negocio en Colombia, pues se reducen los trámites necesarios, no se debe especificar el objeto social y no es de carácter obligatorio establecer una junta directiva, ni reversaría fiscal.

Adicionalmente, es importante resaltar que es un negocio para iniciar y no se tiene certeza de que vaya a ser exitoso. En caso de que suceda lo contrario, aunque la responsabilidad de cada uno de los socios depende de la aportación para su desarrollo, estos no afectarán su patrimonio personal o familiar. De esta manera, se reducen riesgos al avanzar hacia el desarrollo de la empresa, pues no se presentan obstáculos que surgen al emprender bajo otras alternativas.

Los siguientes son los pasos para conformar la empresa (Portafolio, 2016):

- Idear nombre para el negocio
- Consultar en la Cámara de Comercio si es posible registrar el nombre, es decir, revisar que este se encuentre disponible, lo cual no tiene ningún costo y se realiza a través de la página web www.rues.org.co.
- Definir los estatutos que regulan las relaciones entre los socios.
- Tramitar PRE-RUT (registro único tributario) el cual es totalmente gratis.
- En la Cámara de Comercio, llevar a cabo un estudio de legalidad de estatutos, el cual tiene un valor de 0,7% del valor de capital suscrito en el mismo.
- Abrir una cuenta bancaria, en el banco de su preferencia y certificarla.
- Tramitar el RUT definitivo en la Dian, el cual tiene un valor de \$4.000.
- Llevar el certificado del RUT a la Cámara de Comercio y pagar el derecho de inscripción, el cual tiene un valor de \$31.000 y los certificados de existencia (son dos) para que la existencia ya no aparezca como provisional, los cuales tienen un valor de \$8.600.
- Solicitar una resolución de facturación en la DIAN, para tener autorización de contratar y pagar por el servicio.
- Solicitar la inscripción en el Libro de Actas y en el Libro de Accionistas en la Cámara de Comercio, los cuales tienen un valor de \$10.300 por cada uno.
- Registrar la empresa en el Sistema de Seguridad Social para tener autorización de contratar.
- Inscribir la compañía ante una entidad de Administradora de Riesgos Profesionales.
- Inscribir los empleados al sistema de pensiones.

Adicionalmente, al ser una compañía de distribución y comercialización de alimentos, y estar radicada en Colombia en todo alimento que se expenda directamente al consumidor deberá obtener, de acuerdo con el riesgo en salud pública, la correspondiente autorización de comercialización (Notificación Sanitaria - NSA, Permiso Sanitario - PSA o Registro

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Sanitario - RSA), expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

Pasos para adquirir la autorización requerida:

- Realice la inscripción de su fábrica según lo dispuesto en el Artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012.
- Identifique la categoría del riesgo para su producto, según Anexo 1 de la Resolución 719 de 2015, la cual es riesgo bajo, para el presente caso de estudio.
- Una vez identificada la clasificación del riesgo de su producto tenga en cuenta que si corresponde a riesgo alto requiere RSA, riesgo medio requiere PSA o riesgo bajo requiere NSA, según el Artículo 37 de la Resolución 2674 de 2013 y Resolución 3168 de 2015, por lo cual se requiere NSA para el presente caso de estudio, el cual tiene un valor de \$3.196.774.
- Si se trata de un alimento de bajo riesgo, verifique los requisitos establecidos en el Artículo 40 de la misma Resolución para solicitar una NSA.
- Diligencie los formularios tanto de información básica, como de solicitud de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria, según sea el caso.
- Realizar el pago anteriormente mencionado en cualquier oficina de Davivienda en la cuenta No. 00286999868-8 o a través de pago en línea.
- Presentar o enviar dicha documentación en carpeta blanca foliada en la Oficina de Atención al Ciudadano ubicada en la sede central del Invima, dirección Carrera 10 No 64–28, primer piso – Bogotá D.C.

En resumen, inversión en conformación de la empresa y el registro INVIMA se consideran como un preoperativo y el valor total será amortizado durante la totalidad del primer año, el cual, se pueden visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 26

Resumen requisitos legales

<u>Requisito</u>	<u>Costo</u>
Valor del capital suscrito	\$ 400,799
Tramitar el Rut	\$ 4,000
Certificado Rut	\$ 31,000
Certificado de existencia	\$ 8,600
Inscripción en el libro de actas	\$ 10,300
Clasificación del riesgo	\$ 3,196,774
Total	\$ 3,651,473

Aquí finaliza el estudio de viabilidad legal, en el cual se estableció la estructura organizacional que tendrá la empresa, será una Sociedad por Acciones Simplificada,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

además de los pasos y costos para su conformación. También, se investigaron los requisitos para obtener el registro INVIMA debido a que la empresa se encargará de la comercialización y distribución de alimentos.

3.4 VIABILIDAD ORGANIZACIONAL

A continuación, se describe el capital humano requerido y sus respectivas tareas para poner en funcionamiento la organización, además de sus remuneraciones:

Balance de personal

El personal requerido para desarrollar el negocio está compuesto por un gerente, un encargado de mercadeo y ventas, un encargado del desarrollo web, un(os) operarios de producción y un chef especializado en alimentación saludable. Lo cual se puede visualizar con el presente organigrama de la organización.

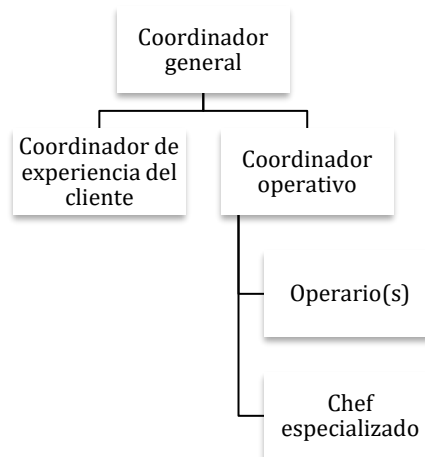


Figura 14. Organigrama

A continuación, se describen las funciones que deben llevar a cabo en cada una de las áreas de la organización.

Coordinador general:

- Encargado de la gestión financiera, maximizando las ganancias y minimizando las pérdidas de la empresa.
- Negociar con los proveedores.
- Realizar las compras de insumos y materias primas.
- Identificar los aliados estratégicos de la organización.
- Contactar telefónicamente a los proveedores y atenderlos en caso de ser necesario.

Coordinador de experiencia del cliente:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Definir estrategias de mercadeo para la oferta de servicios, como intagramer o publicidad en redes.
- Preparar planes y presupuesto de ventas.
- Generar contenido atractivo continuamente, tanto para la página web como para las redes sociales.
- Atención y servicio al cliente, en la preventa, venta y posventa.
- Aplicar a las diferentes plataformas en las que la organización tiene presencia, todas las nuevas tendencias que surjan.
- Atender telefónicamente a los clientes en caso de ser necesario.

Coordinador operativo:

- Vigilar los procesos de calidad de la producción.
- Supervisar la correcta de la distribución de los productos.
- Supervisar la productividad de los operarios.
- Vigilar que las actividades del chef especializado estén alineadas con el objetivo general de la organización.
- Controlar inventarios.

Operarios

- Realizar el ensamble y embalaje de la materia prima, de acuerdo con las especificaciones del cliente.
- Velar por el cumplimiento de pedidos.
- Realizar limpieza general en los lugares de trabajo.

Nota: como para el año 5 se duplican las unidades previstas, a partir del año 6 se optará por contratar 2 operarios, es decir, un operario adicional al que ya se tenía.

Como se detalló, los encargados anteriormente mencionados, serán vinculados por medio de un contrato laboral y su remuneración constara con salario, vacaciones, cesantías, intereses a las cesantías, prima de servicios, salud y pensión a precios constantes para los próximos diez años, como se puede ver a continuación:

Tabla 27

Remuneración empleados vinculados

<u>Per</u>	<u>Remune</u> <u>ración</u> <u>Anual</u>	<u>Vacacio</u> <u>nes</u>	<u>Cesantía</u> <u>s</u>	<u>Interese</u> <u>s</u> <u>cesantía</u> <u>s</u>	<u>Prima</u> <u>servicios</u>	<u>Salud</u>	<u>Pension</u> <u>es</u>	<u>Aux</u> <u>transpor</u> <u>te</u>	<u>Remune</u> <u>ración</u> <u>total</u>
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Coordinador general	29,812,176	1,553,960	2,484,348	298,122	2,484,348	2,788,800	3,939,600	-	43,361,353

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Coordinador de experiencia del cliente	\$ 24,843,480	\$ 1,294,966	\$ 2,070,290	\$ 248,435	\$ 2,070,290	\$ 2,788,800	\$ 3,939,600	\$ -	\$ 37,255,861
Coordinador operativo	\$ 24,843,480	\$ 1,294,966	\$ 2,070,290	\$ 248,435	\$ 2,070,290	\$ 2,788,800	\$ 3,939,600	\$ -	\$ 37,255,861
Operarios	\$ 9,937,392	\$ 517,987	\$ 828,116	\$ 99,374	\$ 828,116	\$ 0	\$ 0	\$ 1,164,384	\$ 20,103,768

Adicionalmente, la empresa contará con aliados fundamentales para el desarrollo de su actividad, como un chef especializado en comida saludable, el cual, no estará vinculado mediante un contrato laboral con la organización, sino que se le pagará por el servicio prestado. A continuación, se describen las funciones que deben llevar a cabo:

Chef especializado en comida saludable:

- Responder a los requerimientos del coordinador operativo.
- Redactar 5 diferentes recetas saludables cada semana, una con cada tipo de proteína.
- Diseñar el recetario con diferentes recomendaciones y de forma creativa para el cliente.
- Realizar tutoriales con la demostración de la preparación.

A este, se les remunerara a precios constantes para los próximos diez años, como se puede ver a continuación:

Tabla 28

<i>Remuneración por servicios</i>		
Persona	Costo servicio	Remuneración anual total
Chef	\$ 500,000	\$ 6,000,000

En resumen, los gastos de personal anual se pueden visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 29

<i>Resumen remuneración</i>	
Coordinador general	\$ 43,361,353
Coordinador de experiencia del cliente	\$ 37,255,861
Coordinador operativo	\$ 37,255,861
Operarios	\$ 20,103,768

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Chef \$ 6,000,000

Aquí finaliza la viabilidad organizacional, en la cual se diseñó organigrama para determinar el número de personas requeridas para la organización, con sus respectivas funciones a desempeñar y su remuneración.

3.5 VIABILIDAD FINANCIERA

La proyección financiera para el presente modelo de negocio se realizó mediante precios constantes para un periodo de tiempo de 10 años, por el método contable. A continuación, se explican cada una de las cuentas analizadas para realizar el flujo de caja para la valoración.

Para pronosticar los ingresos totales por año de la compañía se tuvieron en cuenta dos variables fundamentales. La primera corresponde a la cantidad de unidades previstas a vender de cada una de las recetas (con proteína de pollo, res, cerdo, mariscos o sin proteína animal), calculada mediante el producto del total de unidades a vender en la tabla 18 llamada producción anual y al porcentaje de preferencia de compra de las recetas según la proteína de favoritismo previamente encontrado en la viabilidad comercial a partir de la ilustración 5, llamada proteína de preferencia.

Tabla 30

Unidades para vender por tipo de proteína

<u>Periodo</u>	<u>Unidades totales</u>	<u>Unidades de pollo</u>	<u>Unidades de res</u>	<u>Unidades de cerdo</u>	<u>Unidades de mariscos</u>	<u>Unidades sin proteína</u>
2020	8523	2293	1312	1312	1636	1969
2021	10003	2691	1540	1540	1921	2311
2022	11501	3094	1771	1771	2208	2657
2023	13016	3501	2004	2004	2499	3007
2024	14549	3914	2241	2241	2793	3361
2025	16100	4331	2479	2479	3091	3719
2026	17669	4753	2721	2721	3393	4082
2027	19257	5180	2966	2966	3697	4448
2028	20863	5612	3213	3213	4006	4819
2029	22488	6049	3463	3463	4318	5195

Y la segunda, corresponde al precio de venta previamente establecido a partir de la ilustración 9 llamada disposición de pago en el análisis de la encuesta realizada definiendo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

como el precio de venta para el primer año de proyección para el kit de recetas un valor de \$35.000 independiente de la proteína escogida el cual ira aumentando a una tasa del 2.5% anual, como se puede ver a continuación:

Tabla 31

<i>Proyección precio venta</i>	
<u>Periodos</u>	<u>Precio del servicio</u>
2020	35000
2021	35875
2022	36772
2023	37691
2024	38633
2025	39599
2026	40589
2027	41604
2028	42644
2029	43710

Así, como se indico anteriormente, se proyectaron los ingresos por tipo de receta a comercializar y se totalizó mediante la suma de los anteriores, como se puede ver a continuación:

Tabla 32

Proyección ingresos

<u>Periodo</u>	<u>Ingresos de pollo</u>	<u>Ingresos de res</u>	<u>Ingresos de cerdo</u>	<u>Ingresos de mariscos</u>	<u>Ingresos sin proteína</u>	<u>Ingresos totales</u>
2020	\$ 80,241,367	\$ 45,937,437	\$ 45,937,437	\$ 57,272,649	\$ 68,906,156	\$ 298,295,046
2021	\$ 96,532,075	\$ 55,263,716	\$ 55,263,716	\$ 68,900,217	\$ 82,895,574	\$ 358,855,298
2022	\$ 113,760,141	\$ 65,126,623	\$ 65,126,623	\$ 81,196,829	\$ 97,689,935	\$ 422,900,152
2023	\$ 131,968,165	\$ 75,550,548	\$ 75,550,548	\$ 94,192,891	\$ 113,325,822	\$ 490,587,972
2024	\$ 151,200,490	\$ 86,560,875	\$ 86,560,875	\$ 107,920,052	\$ 129,841,313	\$ 562,083,607
2025	\$ 171,503,275	\$ 98,184,031	\$ 98,184,031	\$ 122,411,259	\$ 147,276,046	\$ 637,558,641

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

	\$	\$	\$	\$	\$	\$
2026	192,924,556	110,447,515	110,447,515	137,700,798	165,671,273	717,191,658
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
2027	215,514,328	123,379,950	123,379,950	153,824,353	185,069,925	801,168,505
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
2028	239,324,612	137,011,116	137,011,116	170,819,054	205,516,674	889,682,573
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
2029	264,409,539	151,372,004	151,372,004	188,723,537	227,058,006	982,935,090

Adicionalmente, se incorporó el ingreso por venta de activos, los cuales no son propiamente de la operación de la empresa, pero se tienen en cuenta para efectos del flujo de caja y evaluación financiera, correspondiente al valor por la venta de los activos al finalizar la vida útil, es decir en el año 5 y 10, como se puede ver en la tabla 21 llamada ingreso por venta de activos.

Para realizar la proyección de los costos, se comenzó con el estudio de dos recetas de cada uno de los tipos de proteína a distribuir, es decir, con proteína de res, con pollo, con cerdo, con mariscos y sin proteína animal, tomando el máximo como valor de referencia. Este costo incluye no solo los ingredientes necesarios para la preparación para dos personas, sino también, un paso a paso para la realización de la receta, dos delantales biodegradables y un recetario con el paso a paso para la preparación, todos estos, empaçados en una caja de cartón biodegradable.

Tabla 33

Costo por receta

Tipo de proteína en la receta	Precio x2
Recetas con res	\$18,256
Recetas con pollo	\$18,806
Recetas con cerdo	\$23,012
Recetas con mariscos	\$18,276
Recetas sin proteína animal	\$16,497

Luego, de la misma manera a la proyección de los ingresos, para pronosticar los costos totales por año de la compañía se tuvieron en cuenta dos variables fundamentales. La primera corresponde a las unidades previstas a vender por cada tipo de proteína, previamente establecidas en la tabla 30 llamada unidades a vender por tipo de proteína; y la segunda, corresponde al costo de venta, definido anteriormente en la tabla 33 llamada costo por receta. Así, la proyección de los costos para un periodo de 10 años se puede ver a continuación:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 34

Proyección costos

<u>Periodo</u>	<u>Costo de pollo</u>	<u>Costo de res</u>	<u>Costo de cerdo</u>	<u>Costo de mariscos</u>	<u>Costo sin proteína</u>	<u>Costo totales</u>
2020	\$ 41,853,209	\$ 24,682,749	\$ 30,203,799	\$ 29,906,370	\$ 32,477,578	\$ 159,123,706
2021	\$ 49,122,247	\$ 28,969,633	\$ 35,449,575	\$ 35,100,488	\$ 38,118,262	\$ 186,760,204
2022	\$ 56,477,158	\$ 33,307,160	\$ 40,757,322	\$ 40,355,968	\$ 43,825,583	\$ 214,723,192
2023	\$ 63,918,714	\$ 37,695,785	\$ 46,127,597	\$ 45,673,360	\$ 49,600,139	\$ 243,015,594
2024	\$ 71,447,689	\$ 42,135,965	\$ 51,560,960	\$ 51,053,218	\$ 55,442,531	\$ 271,640,362
2025	\$ 79,064,865	\$ 46,628,162	\$ 57,057,974	\$ 56,496,100	\$ 61,353,367	\$ 300,600,468
2026	\$ 86,771,032	\$ 51,172,841	\$ 62,619,208	\$ 62,002,571	\$ 67,333,258	\$ 329,898,910
2027	\$ 94,566,984	\$ 55,770,470	\$ 68,245,237	\$ 67,573,198	\$ 73,382,821	\$ 359,538,708
2028	\$ 102,453,521	\$ 60,421,521	\$ 73,936,637	\$ 73,208,553	\$ 79,502,677	\$ 389,522,908
2029	\$ 110,431,451	\$ 65,126,471	\$ 79,693,993	\$ 78,909,213	\$ 85,693,453	\$ 419,854,579

Adicionalmente, se calcularon los demás costos, los cuales corresponden a costo de energía y agua, de internet, de publicidad, y de arriendo, proyectados a un valor constante para todos los años, según los valores que se pueden ver a continuación:

Tabla 35

Demás Costos

<u>Costos</u>	<u>Mensual</u>	<u>Anual</u>
Costo energía y agua	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Costo internet	\$ 100,000	\$ 1,200,000
Costo publicidad	\$ 2,500,000	\$ 30,000,000
Costo arriendo	\$ 1,100,000	\$ 13,200,000

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

De la anterior gráfica, se puede ver que el costo de publicidad es uno de los más altos, debido a que la estrategia de la organización está enfocada en como a través de las redes sociales se puede promocionar un producto. Como se ha mencionado durante el desarrollo del estudio, se van a vincular personas reconocidas que impulsen la marca y sean un recurso para llegarle a más cliente, para lo cual, se ha asignado un valor de \$1'500.000 del total de gastos de publicidad. El \$1'000.000 restante, será destinado para pautas en las redes y demás estrategias de mercadeo.

Para realizar la proyección de la mano de obra directa, se tuvo en cuenta únicamente el personal que tiene relación directa con el producto, es decir, el operario, remunerado a precios constantes como se mostró en la tabla 27 llamada remuneración empleado vinculados.

Para realizar la proyección de las demás áreas administrativas se tuvo en cuenta el resto del personal no correspondiente al área de producción, es decir, el coordinador general, coordinador de experiencia del cliente y el coordinador operativo, los cuales se remuneraron a precios constante como se mostró en la tabla 27 llamada, remuneración empleados vinculado.

Para culminar los costos de personal, se proyectó el chef especializado en alimentación saludable remunerado a precios constantes como se mostró en la tabla 25 llamada remuneración por servicios.

EBITDA

El EBITDA, definido como las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, por sus siglas en inglés, se estableció como el primer subtotal a analizar puesto que, constituye un valor aproximado de la capacidad de una empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva, eliminando de esta manera, el efecto de los equipos, del endeudamiento y el componente impositivo. El presente modelo de negocio cuenta con un EBITDA negativo para los primeros dos años de proyección y positivo durante los demás ocho años proyectados, con una tendencia de crecimiento, como se puede ver a continuación:

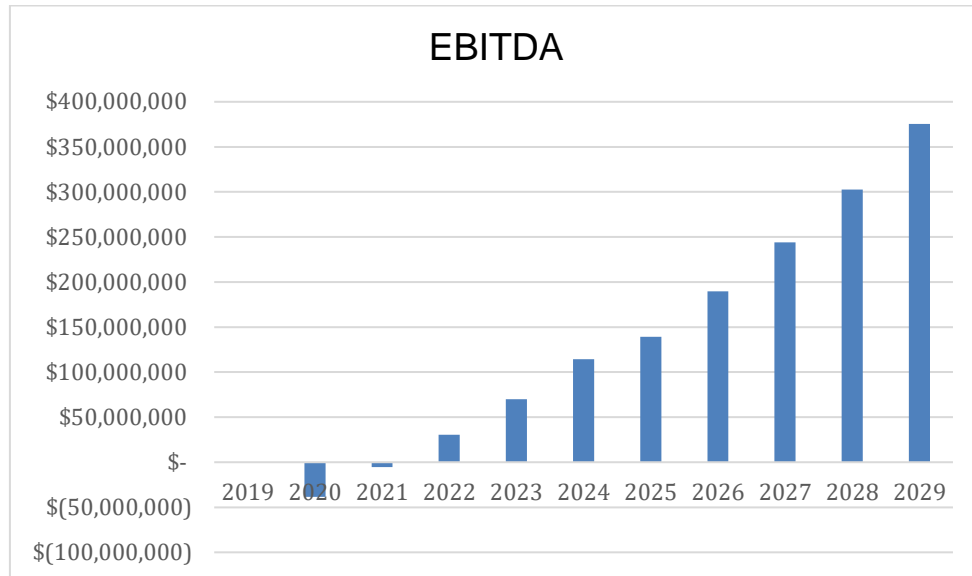


Figura 15. Ebitda

Al anterior resultado, se le sustrajo el valor en libros de los activos, la depreciación de los activos tangibles como los computadores, las sillas, mesas de escritorio, nevera industrial, mesa industrial y teléfono y la amortización de los activos intangibles como lo es la página web, anteriormente detalladas en la tabla 22 llamada valor en libros, tabla 23 llamada depreciación de equipos y tabla 24 llamada amortización de equipos.

EBIT

El EBIT, definido como las ganancias antes de intereses e impuestos, por sus siglas en inglés, se estableció como el segundo subtotal a analizar puesto que, constituye un valor aproximado de la capacidad de una empresa para generar beneficios considerando su actividad productiva y la subjetividad de las dotaciones, pero sin tener en cuenta el efecto del endeudamiento y el componente impositivo. Para el presente modelo de negocio, este cuenta con un EBIT negativo para los primeros dos años de proyección y positivo durante los demás ocho años proyectados, con una tendencia de crecimiento, como se puede ver a continuación:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

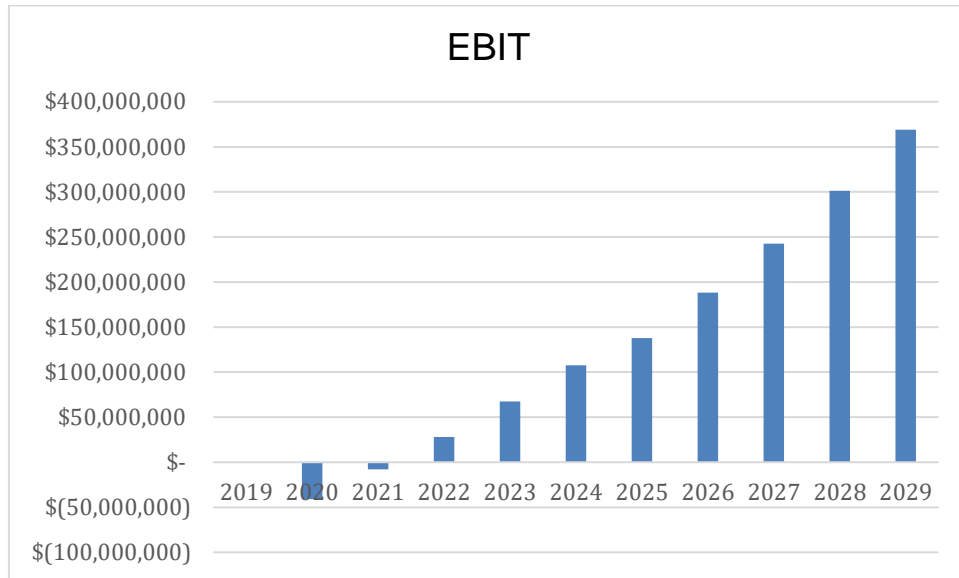


Figura 16. Ebit

Para realizar la proyección del impuesto, se tomó como base la utilidad operativa a la cual se le calculo el impuesto de renta como fuente de ingresos que para Colombia en particular equivale al 32% (Dinero, 2017). Sin embargo, como se presentaron perdidas en los primeros dos años de proyección, se utilizó el método de renta presuntiva equivalente al 3% de las pérdidas generadas.

Utilidad neta

La utilidad neta, definida como las ganancias antes de intereses, se estableció como el tercer subtotal a analizar puesto que, constituye un valor aproximado de la capacidad de una empresa para generar beneficios considerando su actividad productiva, la subjetividad de las dotaciones y el componente impositivo, pero sin tener en cuenta el efecto del endeudamiento. El presente modelo de negocio cuenta con una utilidad neta negativa para los primeros dos años de proyección y positivo durante los demás ocho años proyectados, con una tendencia de crecimiento, como se puede ver a continuación:

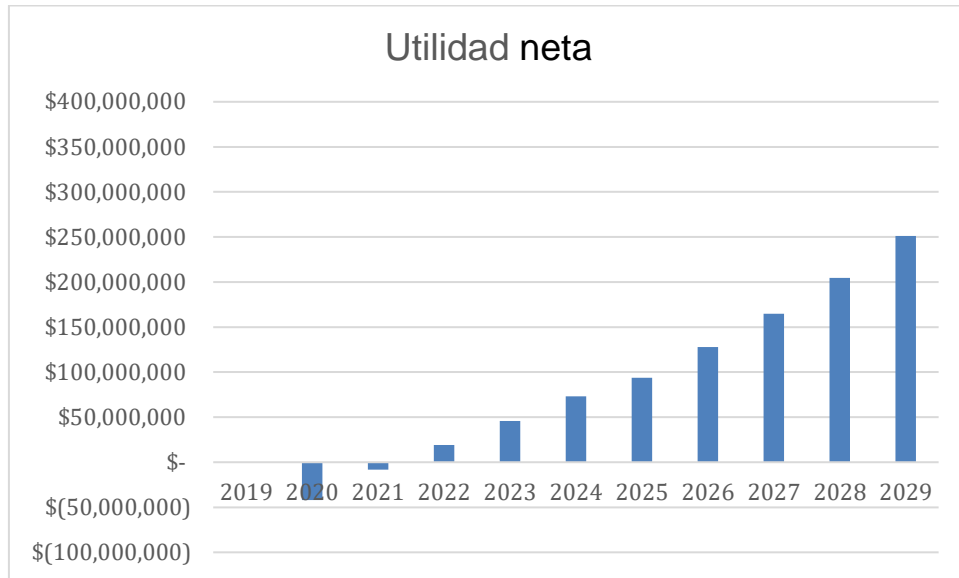


Figura 17. Utilidad Neta

Luego, se le adicionaron el valor en libros de los activos, la depreciación de los activos tangibles como los computadores, las sillas, mesas de escritorio, nevera industrial, mesa industrial y teléfono y la amortización de los activos intangibles como lo es la página web, anteriormente detalladas en la tabla 22 llamada valor en libros, tabla 23 llamada depreciación de equipos y tabla 24 llamada amortización de equipos, con el fin de obtener el flujo de caja operativo.

Flujo de caja operativo

El flujo de caja operativo se estableció como el cuarto subtotal a analizar puesto que, constituye es la cantidad de dinero en efectivo que genera una empresa a través de sus operaciones y el ejercicio de su actividad. El presente modelo de negocio cuenta con un flujo de caja operativo negativo para los primeros dos años de proyección y positivo durante los demás ocho años proyectados, con una tendencia de crecimiento, como se puede ver a continuación:

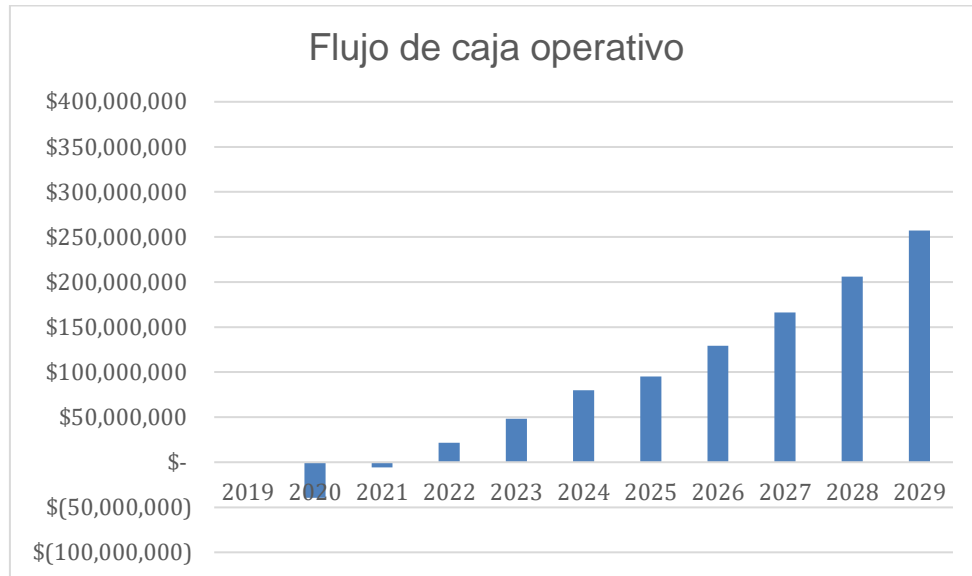


Figura 18. Flujo de Caja Operativo

Luego, se incorporaron todos los componentes de la inversión iniciales o en reposición que la empresa requiere para su operación, como lo son la inversión en equipos, inversión en intangibles, inversión en reposición y valor de desecho, anteriormente detalladas en la tabla 19 llamada equipo, tabla 20 llamada reposición de equipos y tabla 25 llamada valor de desecho, con el fin de obtener el flujo de caja de la inversión.

Adicionalmente se calculó el capital de trabajo, entendiendo este como los recursos que requiere la empresa para operar y teniendo como periodo de desfase un valor de 30 días, como se puede ver a continuación:

Tabla 36

Capital de Trabajo											
	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>	<u>2029</u>
		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Costo		336,700	364,337	392,300	420,592	449,217	498,281	527,579	557,219	587,203	617,535
anual		,550	,049	,036	,439	,206	,081	,523	,321	,521	,192
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	-\$
	27,674,	2,271,4	2,298,3	2,325,4	2,352,7	4,032,6	2,408,0	2,436,1	2,464,4	2,493,0	50,756,
Total	018	93	28	03	21	47	91	48	55	14	317

Flujo de caja de la inversión

El flujo de caja de la inversión se estableció como el quinto subtotal a analizar puesto que, constituye un valor aproximado de la capacidad de una empresa para recuperar la inversión inicial realizada y las reinversiones generadas durante los años, pero sin tener en cuenta el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

efecto del endeudamiento. El presente modelo de negocio cuenta con un flujo de caja de la inversión negativo en gran magnitud para el año de inversión, negativo en pequeña magnitud en los demás periodos, excepto en el periodo 10 de proyección, en el cual es positivo debido al capital de trabajo y al valor de desecho de los activos, como se puede ver a continuación:

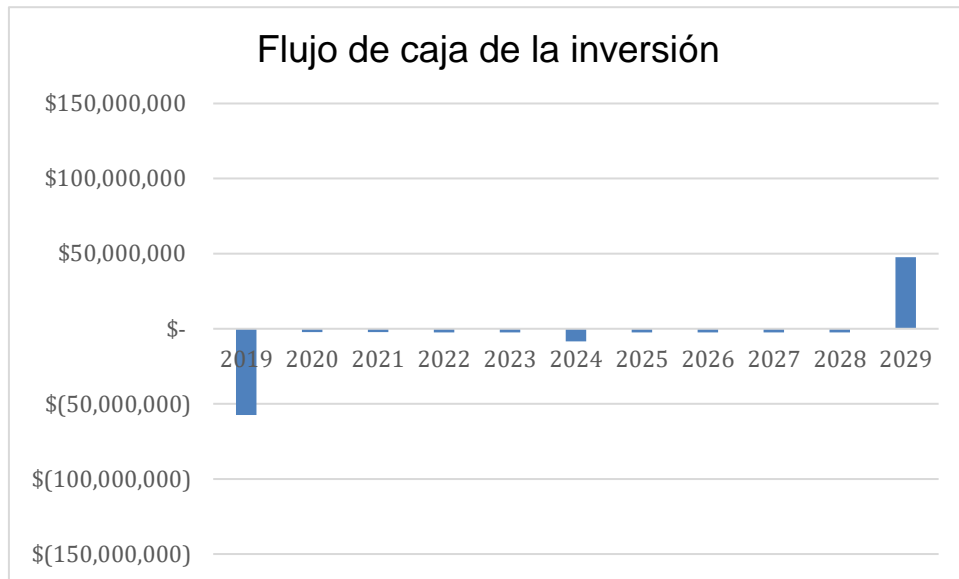


Figura 19. Flujo de Caja de la Inversión

Flujo de caja libre del proyecto

El flujo de caja libre se estableció como el sexto subtotal a analizar puesto que resume los dos flujos anteriores, los cuales son el flujo de caja operativo y el flujo de caja de la inversión. El presente modelo de negocio cuenta con un flujo de caja de la libre que es negativo para los primeros dos años de proyección y positivo durante los demás ocho años proyectados, con una tendencia de crecimiento, como se puede ver a continuación:

:

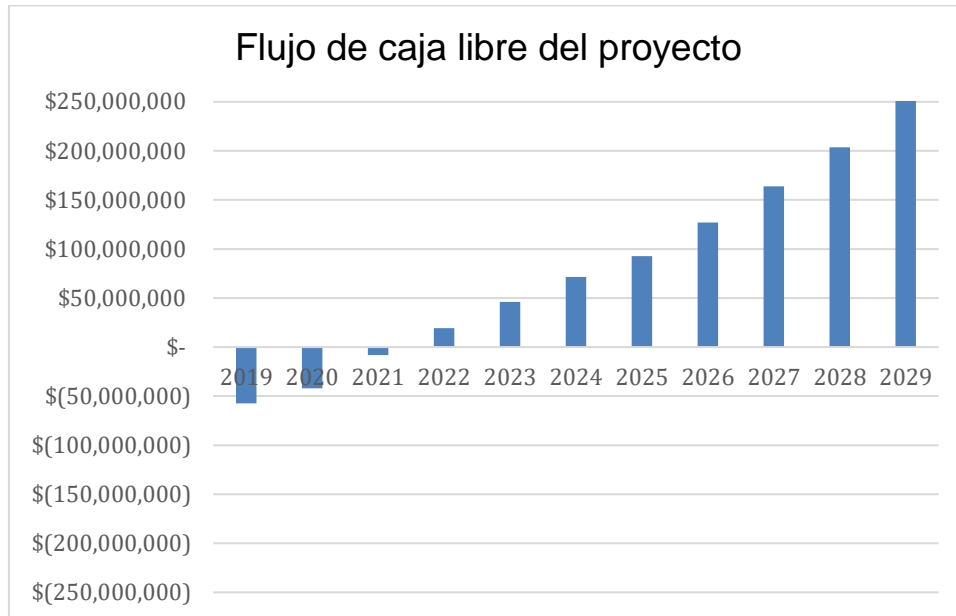


Figura 20. Flujo de Caja Libre del Proyecto

Luego, procedimos con el evaluó de un financiamiento para el 40% del capital inicial requerido para comenzar la empresa, lo cual corresponde a un valor de \$22'950,793 que se adquiere con la entidad bancaria Bancolombia a un plazo de 5 años y con una tasa de interés efectiva anual del 14%. Con estas condiciones iniciales y utilizando el método francés para definir el valor del abono y el interés a pagar cada año los cuales se incorporan al flujo de caja, se proyectó el préstamo como se puede ver a continuación:

Tabla 37

Financiamiento

<u>Año</u>	<u>Cuota</u>	<u>Interés</u>	<u>Capital amortizado</u>	<u>Saldo deuda</u>
2019				\$ 22,950,793
2020	\$ 6,685,188.30	\$ 3,213,110.98	\$ 3,472,077.32	\$ 19,478,715.40
2021	\$ 6,685,188.30	\$ 2,727,020.16	\$ 3,958,168.14	\$ 15,520,547.26
2022	\$ 6,685,188.30	\$ 2,172,876.62	\$ 4,512,311.68	\$ 11,008,235.58
2023	\$ 6,685,188.30	\$ 1,541,152.98	\$ 5,144,035.32	\$ 5,864,200.26
2024	\$ 6,685,188.30	\$ 820,988.04	\$ 5,864,200.26	\$ 0.00

Adicionalmente se calculó e incorporo el beneficio tributario, instrumento eficaz para fomentar la inversión en I+D+i y promover la competitividad en las empresas y el desarrollo de investigaciones de alto impacto al adquirir deuda.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Flujo de caja de la financiación

El flujo de caja de la financiación resume el efecto del endeudamiento y el beneficio tributario, el cual, para el presente modelo de negocio, es positivo para el año inicial, debido que es el periodo en el que ingresa el dinero a la organización y negativo durante los primeros 5 años de proyección porque son los periodos en los cuales se paga el interés y el abono a la deuda, como se puede ver a continuación:

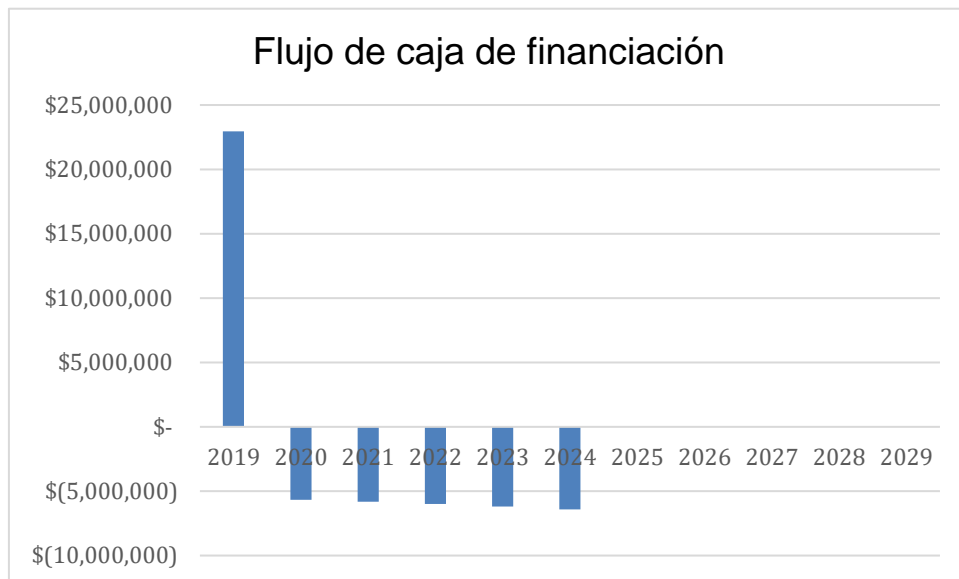


Figura 21. Flujo de Caja Financiación

Flujo de caja del inversionista

Por último, el flujo de caja para el inversionista resume el flujo de caja libre del proyecto con el flujo de caja de la financiación, es decir, muestra las entradas y salidas de dinero de la empresa después de incluir la inyección de capital proveniente del financiamiento, el cual, para el presente modelo de negocio es negativo para el año inicial de inversión y los primeros 2 años de proyección y positivo para los demás 8 años de proyección, como se puede ver a continuación:

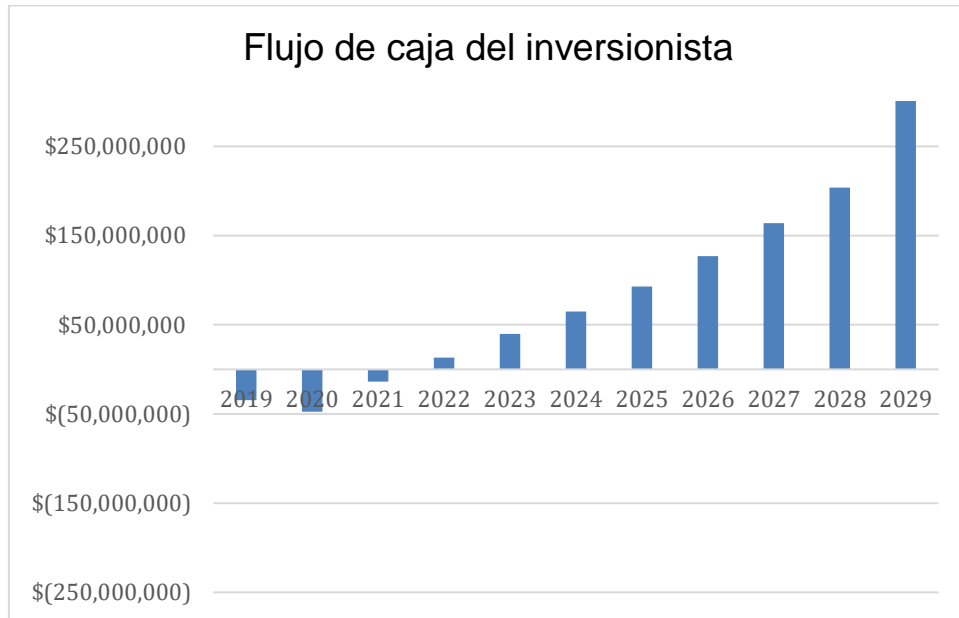


Figura 22. Flujo de Caja del Inversionista

Tasa interna de retorno modificada

La tasa interna de retorno modificada del proyecto es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión en un momento determinado. Para el presente proyecto, se encontró la tasa interna de retorno modificada, tanto como para el flujo de caja libre del proyecto como para el flujo de caja del inversionista, con el fin de realizar una comparación entre estos.

Cabe resaltar que se optó por el cálculo de la tasa interna de retorno modificada en lugar de la tasa interna de retorno, debido a que esta elimina el problema de la inconsistencia al calcular la TIR cuando se tienen flujos negativos en algunos de los periodos analizados.

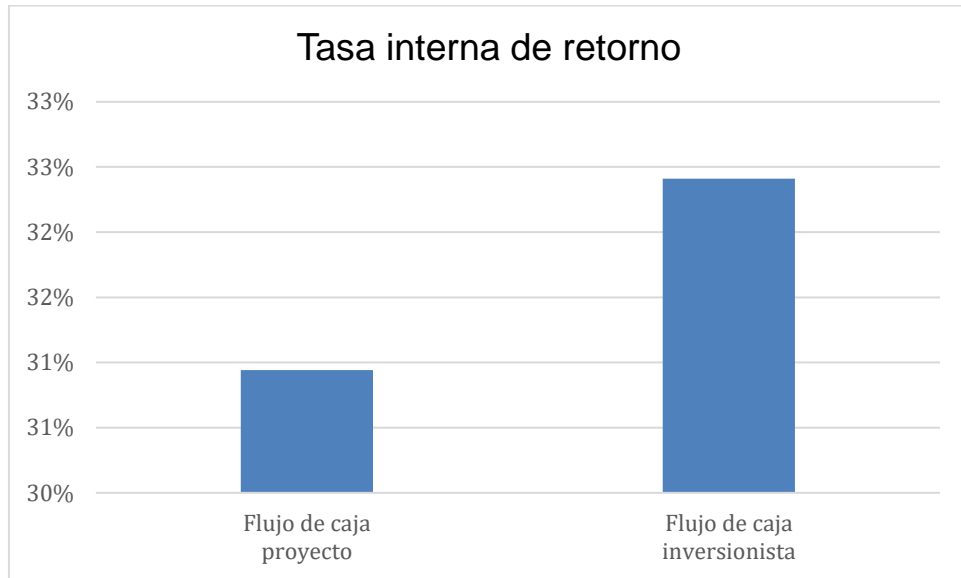


Figura 23. Tasa Interna de Retorno

De la gráfica anterior, se encontró que el proyecto tendrá una tasa interna de retorno modificada de 31%, mientras que el inversionista tendrá una tasa del 32%, concluyendo que el hecho de adquirir un apalancamiento financiero es beneficioso para el proyecto, puesto que la tasa interna de retorno modificada es mayor en el flujo de caja del inversionista que en el flujo de caja del proyecto.

Payback

El payback, es el periodo de tiempo, usualmente en años, en el que un proyecto o un inversionista recupera una inversión realizada. Para el presente proyecto, se encontró la el payback, tanto como para el flujo de caja libre del proyecto como para el flujo de caja del inversionista, con el fin de realizar una comparación entre estos.

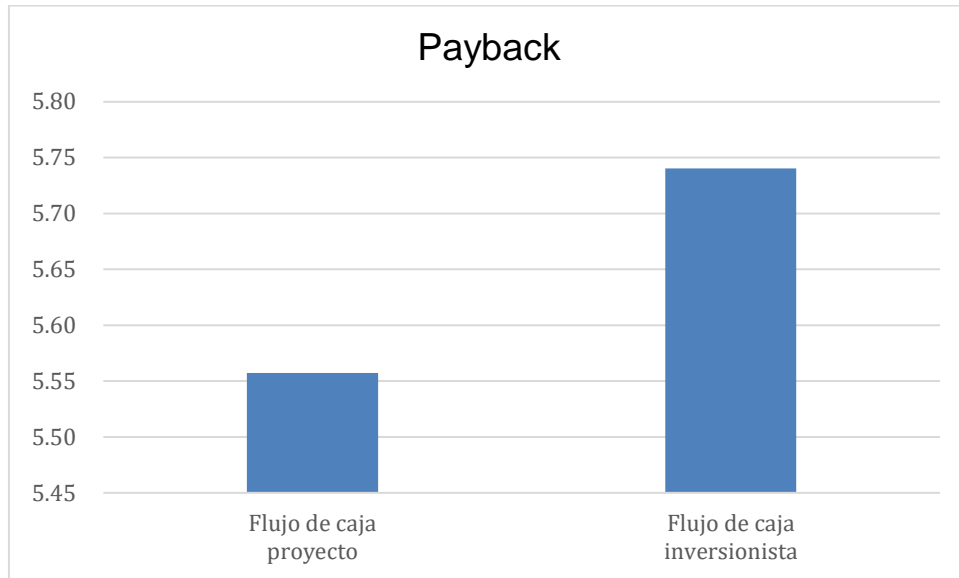


Figura 24. Payback

De la gráfica anterior, se encontró que el proyecto recuperará la inversión en 5.56 años, mientras que el inversionista la recuperará en 5.74 años, concluyendo que el proceso de maduración del proyecto será un poco más de la mitad de los años proyectados; sin embargo, esto no quiere decir que el proyecto no sea rentable, sino que se debe tener en cuenta el contexto en el cual se desarrolle y el hecho de que es un modelo de negocio que está comenzando.

Valor actual neto

El valor actual neto es un proceso para calcular el valor presente de los flujos de caja proyectados, debido a una inversión inicial. Para el presente proyecto, se encontró la el VNA, tanto como para el flujo de caja libre del proyecto como para el flujo de caja del inversionista, con el fin de realizar una comparación entre estos.

Para este cálculo, se encontró el valor del patrimonio o rentabilidad exigida por los accionistas, involucrando las variables de tasa libre de riesgo, prima del mercado y beta apalancado, la cual, dio como resultado 17%. Adicionalmente, se procedió con el cálculo de la tasa de descuento (WACC), que se ve afectado por las variables de interés con terceros, costo del capital, tasa impuesto de renta y la estructura de capital de la organización, el cual, dio como resultado 14%.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

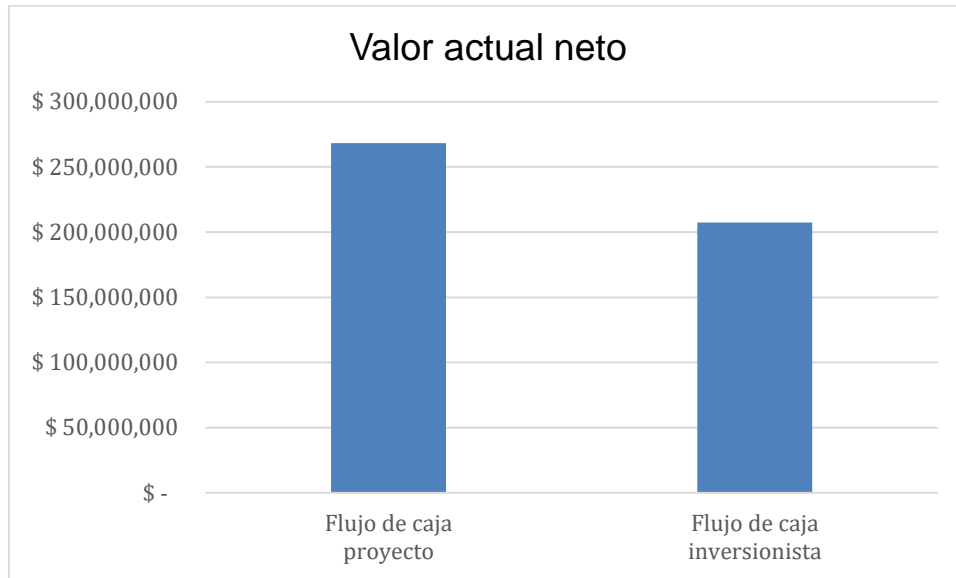


Figura 25. Valor Actual Neto

De la gráfica anterior, se encontró que el valor actual neto del proyecto es \$268.371.700, mientras que el valor actual neto del inversionista es \$207.271.061; concluyendo que, tanto el proyecto como el inversionista recuperan la inversión, obtienen el retorno que buscaban y además obtienen un remanente sobre el retorno requerido.

Aquí, se concluye la viabilidad financiera, en la cual, se diseñaron los flujos de caja del proyecto y del inversionista, por el método contable a precios constantes con una proyección a 10 años. A partir de los cuales, se sacaron los indicadores más relevantes para su comparación.

4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Un modelo de negocio de redes de promoción y comercialización de alimentos para estilos de vida saludables, en la ciudad de Medellín, es viable comercial, técnico, legal, organizacional y financieramente.

Del estudio de viabilidad comercial, se puede concluir que, aunque solo el 32% de las personas encuestadas consideran que la alimentación saludable es una prioridad a la hora de comer, el 74% afirmó que sí compraría el producto. Por lo anterior, el proyecto debe estar encaminado a demostrarle a las personas que comer saludable es algo divertido y entretenido, en donde pueden pasar un momento agradable con su familia y amigos, aprender cosas nuevas, rápidas, sencillas y deliciosas. Para lograrlo, las redes sociales deben ser una pieza clave, puesto que la encuesta arrojó que un 74% acostumbra a consumir contenidos como intagramer o personas famosas.

También, se puede concluir que una gran oportunidad que presenta el modelo de negocio es la plataforma que se seleccionó para su promoción y venta, debido a que como se pudo ver en la encuesta realizada, el porcentaje de personas que consumen algún tipo de contenido en las redes, siempre es mayor al porcentaje de personas que no lo hacen, lo que significa que es un lugar que tiene alta visibilidad y puede ayudar a que el negocio se masifique.

Del estudio de viabilidad técnico, se puede concluir que el presente modelo de negocio debe ubicar su centro de operaciones en la zona geográfica de Laureles – Estadio, puesto que esta cuenta con la mejor calificación según los factores decisivos, importantes y deseables evaluados.

Del estudio de viabilidad técnico, se puede concluir que, si la compañía desea crecer a futuro y obtener mejores rentabilidades obtenidas en el flujo de caja, deben como requisito, superar la demanda anual establecida para los diez años con el supuesto de que la organización capture el 1% del mercado objetivo.

Del estudio de viabilidad técnico, se puede concluir que el presente modelo de negocio debe tener sus macroprocesos bien interconectados, con el equipo requerido para su desarrollo, para así, cumplir con los tiempos de entrega prometidos al cliente, ya que, existe muy poco tiempo entre la llegada de la materia prima y la entrega del producto terminado al cliente.

También, se puede concluir que uno de los factores más riesgosos del modelo es la alta dependencia de los proveedores, en sus tiempos de entrega y calidad del producto, para lograr ser eficientes en el proceso productivo de la organización.

Del estudio de viabilidad legal, se puede concluir que se debe hacer una buena inspección de calidad en los procesos, por parte del coordinador operativo, ya que el tipo de producto

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

a comercializar es altamente regulado por entidades como el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

Del estudio de viabilidad organizacional, se puede concluir que el presente modelo de negocio debe iniciar su funcionamiento con personal para lo estrictamente necesario, tratando de tercerizar al máximo los procesos que pueda. Además, el personal contratado debe estar altamente alineado con la estrategia y los objetivos de la organización, ya que este modelo de negocio cuenta con procesos ágiles y rápidos.

Del estudio de viabilidad financiero, se puede concluir que el presente modelo de negocio debe establecer el precio de venta mediante una comparación con el precio de venta de un restaurante y el precio de comprar los propios alimentos y prepáralos en casa. A pesar de que, este modelo no es ninguno de los anteriores, este se encuentra en un punto intermedio de ambos, por lo que no puede ser tan costoso como el primero o tan económico como el segundo.

También, se puede concluir que, el modelo es viable financieramente, puesto que, genera un flujo de caja libre del proyecto y del inversionista positivo y en aumento a partir del tercer año proyectado. Adicionalmente, tanto el inversionista como el proyecto tendrán una tasa interna de retorno modificada significativa cercana al 32%, recuperando su inversión inicial en un periodo aproximadamente de 5.65 años.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

5. REFERENCIAS

Alberto, J., Higueros, D., & Gentilin, M. (2016). Aspectos estratégicos para la gestión de marca en contextos digitales. In *Gestión de marca en contextos* (pp. 13–34). Retrieved from https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_02.pdf

Alcaldía de Medellín. (2011). *Perfil Socioeconomico Medellin Total*.

Avan2co. (2018). *Diseño Organizacional*.

Casares Ripol, J., & Martín Cerdeño, V. J. (2018). Innovación y tecnología en la distribución comercial. *Universidad Complutense de Madrid*. Retrieved from http://www.cemad.es/wp-content/uploads/2018/03/Innovacion_y_tecnologia_en_la_distribucion_comercial.pdf

Dinero. (2017). ¿Es verdad que hay muchos impuestos en Colombia? *Dinero*.

Hogenson, A. (2018). Omnichannel. Retrieved August 25, 2018, from https://consulting.ey.com/shifting-retail-culture-from-channel-to-consumer/?gclid=CjwKCAjw_IPcBRAjEiwAI44QkReSrS-02DahnE29mkjeSIXZI7KbLtN9EbY7YWnuU7NWN_ITMeAmaBoCMGoQAvD_BwE&gclid=aw.ds

Leis, Á., Mayer, M. Á., Torres, J., Rodríguez-González, A., Suelves, J. M., & Armayones, M. (2013). Grupos sobre alimentación saludable en Facebook: características y contenidos. *Gac Sanit*, 27(4), 355–357. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2012.12.010>

Mallaina García, Ó. (2017). *La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal*. Universidad Complutense de Madrid. Retrieved from <http://eprints.ucm.es/42198/1/T38661.pdf>

Muñoz Carvajal, A. D., & Sanchez Pabon, L. C. (2017). *Aceptación y uso del e-commerce en las pymes del sector de alimentos fitness en Medellín*. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Retrieved from http://dspace.tdea.edu.co/bitstream/tda/262/1/TRABAJO_Daniela_Munoz_Laura_Sanchez.pdf

Nielsen. (2015). We are what we eat- Do body image perceptions go hand in hand?

Nielsen, & FMI. (2017). The Digitally Engaged Food Shopper. *The Nielson Company and Food Marketing Institute*.

Portafolio. (2016). Vea el paso a paso para formalizar y registrar una empresa. *Portafolio*.

Salmon, K., & FMI. (2013). The future of food. Retrieved from

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

https://www.ted.com/talks/michael_silverstein_the_future_of_food

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1991). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico, DF. Retrieved from <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2013/03/Preparacion-Y-Evaluacion-De-Proyectos-Sapag-Sapag.pdf>

Sides, R., & Ament, L. (2018). 2018 Retail, Wholesale and Distribution outlook. *Deloitte*.

Souiden, N., Ladhari, R., & Chiadmi, N.-E. (2018). New trends in retailing and services. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2018.07.023>

Viejo Fernández, N. (2016). Factores condicionantes y consecuencias del comportamiento de compra omnicanal en el sector detallista. Retrieved from <http://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/39348>

Viguera Manzanares, D. (2016). *Desarrollo de una estrategia omnicanal. El caso de Media Markt*. Retrieved from https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE002538.pdf

ANEXOS

ENCUESTA DE VIABILIDAD COMERCIAL

El objetivo de esta encuesta es realizar una investigación exploratoria que permita validar la aceptación de las características de un modelo de negocio de redes de promoción y comercialización de alimentos para estilos de vida saludables, en la ciudad de Medellín, y la intención de uso y compra dentro de este modelo.

¿Cuál es su rango de edad?

- 20 – 30 años
- 31 – 40 años
- 41 – 50 años
- Más de 51 años

¿Cómo está compuesto su hogar?

- Vive solo
- Vive con su pareja
- Vive con su pareja e hijos
- Vive con sus hijos
- Vive con sus papas
- Vive con sus papas y hermanos
- Otro

Clasifique los siguientes contenidos según los acostumbra o no a consumir en redes sociales

	Si lo consume	No lo consume
Intagramer o personas famosas		
Oferta de productos y servicios de su preferencia		
Preparaciones culinarias y contenidos de cocina		
Motivación o inspiraciones		
Informativo o educativo		

Describa en una frase corta su comida de mayor agrado. _____

De las siguientes afirmaciones, califique de 1 a 5 según lo que más le identifica a Usted, siendo 1 totalmente diferente a usted y 5 si Usted se identifica 100% con la afirmación.

	1	2	3	4	5
La alimentación saludable es mi prioridad a la hora de comer					

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Estoy muy pendiente de las características nutricionales de los alimentos que consumo					
Si me diera a escoger entre salud o sabor, preferiría sabor					
Me gusta mucho cocinar y lo prefiero a comer fuera de casa					
Me encanta ir a los supermercados a comprar mis alimentos					

¿Cuál sería la proteína de preferencia en sus recetas?

- Proteína de pollo
- Proteína de res
- Proteína de cerdo
- Proteína de mariscos
- Sin proteína animal

Clasifique las siguientes prácticas de acuerdo con si las implementa o no habitualmente

	Si lo hace	No lo hace
Analiza la tabla nutricional de los alimentos		
Evalúa las propiedades alimenticias de los ingredientes que consume		
Mide adecuadamente las porciones de los alimentos		
Evita alimentos altos en grasa y azúcar		

¿Qué esperaría usted al adquirir el servicio de kits de comida por redes sociales, que incluya la receta paso a paso y los ingredientes requeridos, la cual le llega a la puerta de su casa para prepararla usted mismo? Por favor califique de 1 a 4 según lo más importante para Usted, siendo 1 lo menos importante y 4 lo más importante para usted.

	1	2	3	4
Preparaciones prácticas, rápidas y sencillas				
Bajo precio				
Preparaciones novedosas y diferentes				
Rapidez en la entrega del producto				

Adicional al servicio de kits de recetas saludables, ¿Qué aumentaría su nivel de satisfacción como cliente?

- Cursos presenciales
- Tendencias alimenticias
- Un chef que realice la preparación en el lugar que usted desee
- Tutoriales con la demostración de la preparación
- Ofertas y descuentos
- Otra

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kit de comida saludable que incluya los ingredientes necesarios para la preparación para dos personas y su receta paso a paso, el cual llega a la puerta de su casa?

- Entre 20.000 y 30.000
- Entre 31.000 y 40.000
- Entre 41.000 y 50.000
- Más de 51.000

¿Estaría usted dispuesto a comprar un kit de comida por redes sociales, que incluya la receta paso a paso y los ingredientes requeridos, la cual le llega a la puerta de su casa para prepararla usted mismo?

- Si
- No
- Tal vez

Comentarios finales: puede escribir aquí cualquier comentario u observación. _____