PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE SNACKS ONLINE A TRAVÉS DE SUSCRIPCIÓN CON TARIFA PLANA UBICADA EN LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA, SEDE MONTERÍA.

Presentado por:
JUAN CAMILO MASS RAMOS

Director:
ROBERTO CARLOS OSORIO MASS

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
Facultad de Ingenierías
Ingeniería Industrial
Montería – 2020

RESUMEN

En el presente plan de negocio podemos evidenciar la necesidad de los estudiantes de la universidad de córdoba con sede en Montería, en materia de alimentación. Una gran parte de los estudiantes prefieren consumir de los abundantes puestos de alimentos fritos que existen en el campus, por otro lado, están los estudiantes que optan no alimentarse debido a que tienen un presupuesto muy ajustado o la falta de un punto de comida saludable y accesible a la vez. El proyecto busca llegar a este segmento de mercado, a los estudiantes con presupuesto y tiempo limitado que como pudimos evidenciar es un alto porcentaje respecto al total de estudiantes de la universidad.

Como principal aporte que contempla dicho plan, está el aprovechamiento del tiempo y el ahorro de dinero que le brindaremos a nuestros clientes gracias a la suscripción mensual que ofreceremos, dándoles acceso a un número de almuerzos al mes, talleres y cursos cortos de herramientas académicas digitales, además le entregaremos el pedido en dónde se encuentre sin costo adicional.

En las siguientes páginas se contemplan los ítems más importantes y relevantes en los que se intenta sustentar una idea de negocio y demostrar su rentabilidad, empezando por análisis general del entorno, siguiendo con un plan de marketing utilizando las técnicas modernas de mercadeo para poder impactar de forma acertada en la vida de nuestra población objetivo, dando paso a la definición de las operaciones que se llevarán a cabo, y finalizando con un plan financiero detallado del ejercicio contable previsto por el proyecto.

Palabras claves: Plan de negocios, suscripción, plataforma virtual, alimentación prepagada.

ABSTRACT

In this business plan we can highlight the need of the students of the University of Cordoba located in Monteria, in the field of feeding. A great part of the students prefers to consume from the abundant fried food stands that exist on the campus, on the other hand, there are students who choose not to eat because they have a very tight budget or the lack of a healthy and accessible food point at the same time. The project seeks to reach this market segment, the students with limited budget and time, which as we could see is a high percentage of the total students of the university.

The main contribution of this plan is to take advantage of the time and save money that we will provide to our customers thanks to the monthly subscription that we will offer, giving them access to a number of lunches per month, workshops and short courses of digital academic tools, in addition we will deliver the order where it is without additional cost.

In the following pages, we contemplate the most important and relevant items in which we try to support a business idea and demonstrate its profitability, starting with a general analysis of the environment, following with a marketing plan using modern marketing techniques to be able to impact the life of our target population in a successful way, giving way to the definition of the operations that will be carried out, and ending with a detailed financial plan for the accounting year foreseen by the project.

Keywords: Business plan, membership, e-commerce platform, prepaid food.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 8
1.1. Descripción del problema 9
1.2. Justificación 10
1.3. Objetivos 12
1.3.1. Objetivo General 12
1.3.2. Objetivos Específicos 12
1.4. Idea 13
1.5. Misión 14
1.6. Visión 14
1.7. Valores corporativos 14
2. ANÁLISIS GENERAL DE ENTORNO 15
2.1. Análisis del macro entorno 15
2.1.1. Factores políticos 15
2.1.2. Factores económicos 16
2.1.3. Factores socioculturales 18
2.1.4. Factores tecnológicos 20
2.1.5. Factores medioambientales 21
2.1.6. Factores legales 22
2.2. Análisis del micro entorno 24
2.2.1. Proveedores 25
2.2.2. Clientes 26
2.2.3. Competidores Potenciales 28
2.2.4. Competidores Actuales 29
2.2.5. Mercado 30
2.2.6. Productos Sustitutos 31
2.3. Análisis Interno 31
2.3.1. Recursos Materiales 32
2.3.2. Recursos Humanos 34
2.3.3. Recursos Financieros 35
2.3.4. Recursos Relacionales 35
2.3.5. Recursos Organizativos 35
2.4. Análisis DOFA 36
2.5. Encuesta de mercado 38
3. PLAN DE MARKETING 42
3.1. Marketing Mix 42
3.1.1. Productos y servicios 42
3.1.2. Precios 45
3.1.3. Plaza 46
3.1.4. Personal 47
3.1.5. Promoción 47
3.1.6. Procesos 47
3.1.7. Presencia 47

4. PLAN DE OPERACIONES 48
4.1. Proceso de suscripción (acceso) 48
4.2. Proceso de suscripción (nuevo) 49
4.3. Proceso de entrega 49
4.4. Proceso de producción de un pantasty 50
4.5. Proceso de reclutamiento 51
4.6. Fidelización de clientes y valor agregado 52
4.7. Mejora continua 54
5. PLAN ORGANIZATIVO 55
5.1. Recursos humanos 55
5.2. Política general de recursos humanos 56
5.3. Forma jurídica 57
5.4. Organigrama 58
6. PLAN FINANCIERO 59
6.1. Inversión inicial 59
6.1.1. Depreciación de equipos 61
6.2. Proyección de ventas 61
6.3. Costos mano de obra directa 63
6.4. Costos de materia prima e insumos 64
6.5. Costos indirectos de fabricación 64
6.6. Total proyecto 65
6.7. Flujo de caja neto 65
6.8. Flujo de caja neto con financiación 65
6.9. Flujo de caja neto sin financiación 67
7. LIMITACIONES PRINCIPALES, AMENAZAS Y ALTERNATIVAS 69
7.1. Limitaciones 69
7.2. Amenazas 69
7.3. Alternativas 70
8. CONCLUSIONES 70
BIBLIOGRAFÍA 72
ANEXOS 74

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS

Figura 1. *Distribución empresarial por sector económico acumulado renovaciones* 17
Figura 2. *Cobertura de servicios públicos en la ciudad de Montería* 18
Figura 3. *Hogares que poseen servicio de telefonía celular.* 20
Figura 4. *Diamante de Porter.* 24
Figura 5. *Distribución de planta aproximada.* 34
Figura 6. *Matriz DOFA* 37
Figura 7. *Resultados encuesta 1/6* 38
Figura 8. *Resultados encuesta 2/6* 39
Figura 9. *Resultados encuesta 3/6* 39
Figura 10. *Resultados encuesta 4/6* 40
Figura 11. *Resultados encuesta 5/6* 41
Figura 12. *Resultados encuesta 6/6* 41
Figura 13. *Pantasty relleno chocolate* 43
Figura 14. *Prototipo plataforma virtual* 44
Figura 15. *Diagrama de flujo de la suscripción* 48
Figura 16. *Diagrama de flujo del pedido* 49
Figura 17. *Proceso de entrega* 50
Figura 18. *Proceso producción pantasty* 51
Figura 19. *Estrategia de fidelización* 53
Figura 20. *Mejora continua* 54
Figura 21. *Organigrama* 59

TABLAS

Tabla 1. *Distribución de nivel educativo completo en Montería.* 19
Tabla 2. *Personas de 5 y más años de edad que usaron internet, según sitios de uso* 21
Tabla 3. *Proveedores Equipos y Tecnología* 25
Tabla 4. *Proveedores Materia Prima* 26
Tabla 5. *Distribución socioeconómica estudiantes de pregrado.* 26
Tabla 6. *Distribución de origen geográfico estudiantes de pregrado.* 27
Tabla 7. *Distribución socioeconómica estudiantes de posgrado.* 27
Tabla 8. *Distribución de origen geográfico estudiantes de posgrado.* 28
Tabla 9. *Competidores potenciales* 29
Tabla 10. *Clasificación de la competencia* 29
Tabla 11. *Ventas diarias promedio por categoría* 30
Tabla 12. *Ventas diarias total del mercado* 31
Tabla 13. *Equipo y tecnología necesaria* 32
Tabla 14. *Materia Prima Necesaria* 33
Tabla 15. *Combos iniciales* 43
Tabla 16. *Precio unitario pantasty* 45
Tabla 17. *Precio unitario porción arroz* 45

Tabla 18. *Precio unitario bebida* 45
Tabla 19. *Precio unitario mix de carnes* 46
Tabla 20. *Programa de capacitación semestral* 57
Tabla 21. *Inversión inicial* 59
Tabla 22. *Depreciación de equipos* 61
Tabla 23. *Premisas* 61
Tabla 24. *Ventas diarias por producto* 62
Tabla 25. *Proyección de ventas diarias anuales (consolidadas en meses)* 62
Tabla 26. *Proyección de ventas anuales para las suscripciones* 63
Tabla 27. *Ingresos de ventas totales* 63
Tabla 28. *Cotos mod mensual* 63
Tabla 29. *Proyección de costos mod* 64
Tabla 30. *Compra de materia prima e insumos* 64
Tabla 31. *Proyección indirectos de fabricación* 64
Tabla 32. *Total proyecto* 65
Tabla 33. *Financiamiento inversión inicial* 65
Tabla 34. *Amortización del crédito* 65
Tabla 35. *Flujo de caja neto con financiación* 66
Tabla 36. *Indicadores financieros con financiación* 66
Tabla 37. *Flujo de caja neto sin financiación* 67
Tabla 38. *Indicadores financieros sin financiación* 68

1. INTRODUCCIÓN

¿Dónde encontrar un buen almuerzo asequible de manera rápida? Este es probablemente uno de los interrogantes diarios más comunes entre los estudiantes de la universidad de córdoba, y la verdad de perogrullo siempre es la misma: el subsidio de almuerzo. Sólo que este es muy limitado y toma alrededor de 1 hora reclamarlo. Es por esto que me puse en la tarea de analizar los hábitos de alimentación de las personas dentro del campus e identificar y escuchar de qué se quejan, qué quieren y cómo lo quieren, de esta forma pude pensar en soluciones que se pueden materializar en ideas de negocios rentables. Así nació “Pantasty”.

Si bien es cierto, que actualmente existen muchos lugares de venta de alimentos en la universidad, la gran mayoría ofertan las llamadas “comidas rápidas” las cuales no aportan ningún valor nutricional y en algunos casos el tiempo de espera es de 30 minutos aproximadamente. Entendiendo la posición socioeconómica de los estudiantes, que analizaremos en el desarrollo de este plan de negocios; los cuales no disponen del tiempo y el dinero necesario para ir a sus casas a alimentarse para luego regresar a su jornada académica, necesitan comer rápido, ahorrar dinero, y cuidar su alimentación. Bajo estas tres premisas se construirá este modelo de negocio.

La creación de una empresa debe estar minuciosamente planificada a fin de demostrar su factibilidad en el mercado. Para lograrlo es necesario realizar una investigación de mercados la cual nos revele el nivel de la demanda, se apliquen diferentes técnicas que respalden nuestras decisiones y establezca el camino a seguir desde la idea hasta la fase de ejecución.

A pesar de la evidente oportunidad empresarial en términos de rentabilidad, debemos destacar el impacto social que generaría un proyecto de este tipo dentro del campus. Se generaría una cultura alimentaria adecuada que actualmente no es tan visible, se producirían nuevos empleos para los estudiantes, indirectamente los docentes y colaboradores del alma mater también se verían beneficiados de las ventajas de este emprendimiento.

1.1. Descripción del problema

Actualmente la Universidad de Córdoba cuenta con 16.871 estudiante, el 86% de estos son de Estrato 1 (Unidad de Planeación y Desarrollo, 2020), lo que significa un poder adquisitivo considerablemente bajo. Por esto la universidad de córdoba ofrece un subsidio de almuerzos, pero este es muy limitado y solamente un muy bajo porcentaje de estudiantes pueden acceder a ellos; aproximadamente 1000 almuerzos (Bienestar universitario, 2017), dejando por fuera a miles. Adicionalmente se presentan largas colas a la hora de reclamar el almuerzo; sabiendo que el estudiante universitario debe cumplir horarios y deberes, lo que limita su tiempo de ocio y alimentación.

Debido a esto gran parte de los estudiantes prefieren consumir de los abundantes puestos de alimentos fritos que existen en el campus, por otro lado, están los estudiantes que optan no alimentarse debido a que tienen un presupuesto muy ajustado o la falta de un punto de comida saludable y asequible a la vez. El proyecto busca llegar a este segmento de mercado, a los estudiantes con presupuesto y tiempo limitado que como pudimos evidenciar es un alto porcentaje respecto al total de estudiantes de la universidad.

Es así como sintetizamos la variable principal para nuestro plan de negocios, y la podemos definir como: *"Lugar en el cual los estudiantes de la universidad de córdoba prefieren consumir alimentos".* Pero a esta variable están ligados factores propios de cada estudiante, como lo son el poder adquisitivo, los gustos y preferencias, la distancia que hay desde su hogar hasta el campus, y el tiempo disponible.

Un problema evidente que se tendrá en el desarrollo del plan de empresa son los ciclos académicos, el calendario se divide en dos semestres de febrero a mayo y luego de agosto a noviembre. Esto quiere decir que tendríamos un periodo de inactividad de dos meses cada cuatro meses. Debemos planificar de forma adecuada nuestras operaciones para que a la llegada de estos períodos podamos tener una alternativa de producción y comercialización o bien, tener la capacidad de congelar las operaciones del emprendimiento sin verse afectada la sostenibilidad y su rentabilidad.

Como podemos observar en la gráfica de estudiantes de pregrado (Anexo 1A), esta población tiene tendencia hacia el aumento y sumado a ello la universidad se está expandiendo en su capacidad instalada, pero no en su capacidad de subsidios de almuerzos (Unidad de Planeación y Desarrollo, 2020), es decir, el problema planteado seguirá en aumento y hasta el momento no existe una alternativa efectiva.

1.2. Justificación

La economía de la suscripción ha crecido un 100% cada año en los últimos cinco años a nivel mundial, de acuerdo con la consultora global McKinsey and Company. La cual entrevistó a consumidores estadounidenses y determinó que, de entre quienes compran por internet, un 15% se

inscribió en algún tipo de compra recurrente (Lee, 2018). El surgimiento constante de nuevos actores lo convierte en un mercado en constante movimiento, lo que obliga a las empresas a estar en estado de innovación permanente. En Colombia el sector de comercio online está creciendo de manera exponencial de un 41%, implementando nuevos avances en disponibilidad, bajos costos y rapidez de servicio (Revista Dinero, 2020b) a sabiendas de que este movimiento permitirá alcanzar a una mayor base de usuarios y facilitará interacciones con estos al proporcionarles facilidades en términos de comodidad, mecanismos de pago y toma de decisiones. En definitiva, este sector se fortalece cada vez más dándonos un panorama favorable en lo que se refiere a oportunidades.

El mundo está pasando por momentos difíciles. El coronavirus ha cambiado la forma de los modelos de negocio, ahora con interacción en el consumo. La llegada de la nueva normalidad, con restricciones y limitaciones, pondrán a las empresas a analizar el poder de sus marcas, a determinar la transformación de los momentos de experiencia y a manejar las presiones de menores precios en un mercado deprimido (Revista Dinero, 2020a). Impactaremos en la vida de los estudiantes innovando en la que estos obtienen sus alimentos, pasaremos de un proceso de desplazamiento, compra y consumo a un modelo de pago, acceso y consumo. La generación de empleos será uno de los mejores impactos que tendrá este emprendimiento, al trabajar con turnos rotativos de medio tiempo se requerirá más personal de apoyo en las operaciones, personal que estará conformado por la misma comunidad estudiantil. Con esto los estudiantes encontraran en nosotros además de una solución alimenticia, una opción de tener ingresos extras con los que cubrir sus gastos sin dejar a un lado sus compromisos académicos. No sólo aliviaremos su economía, también la fortaleceremos. La universidad de córdoba es de carácter público por sus puertas puede ingresar cualquier persona, y no las podemos ignorar, también deberemos llegarles generando el mismo impacto que se pretende

con el cliente primario. Todos podrán obtener nuestros productos y servicios si así lo desearan, siempre estaremos dispuestos a captar nuevos nichos de mercados.

El presente plan de negocios se realiza con diferentes intereses personales, desde obtener el título profesional de ingeniero industrial, participar por un apalancamiento del fondo emprender ofrecido por el gobierno nacional, hasta empezar un emprendimiento propio. Sin embargo, el objetivo principal siempre será dar solución a la problemática planteada a los clientes potenciales, estudiantes, es decir, mis compañeros, amigos y familiares que viven cada día esta situación.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Diseñar un plan de negocios para crear una empresa de snacks online a través de suscripción con tarifa plana ubicada en la universidad de córdoba, sede montería.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un plan de marketing mezclando las diferentes estrategias de mercadeo para orientar los gustos, preferencias y necesidades de los clientes potenciales.
- Estructurar un plan operativo que incorpore los procesos productivos, encaminados a la optimización de los recursos y la generación de valor agregado.
- Determinar mediante un estudio económico-financiero si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.
- Recomendar a través de un estudio organizacional, las necesidades de recursos humanos y su estructura administrativa óptima para el desempeño de las operaciones.

1.4. Idea

Se basa concretamente en crear un servicio innovador a través de una plataforma virtual, en dónde los estudiantes de la universidad de córdoba podrán acceder a una suscripción mensual con una tarifa plana, la cual le brinda acceso a un número limitado de pedidos. Luego se tendrá que elegir entre especificar con anterioridad las ubicaciones exactas y fechas de entrega de todos los pedidos durante el mes o utilizar los pedidos cuando se desee. Además de esto también contaremos con un punto físico en sitio, desde aquí se preparan y distribuyen los pedidos programados, se comercializarán productos de compra inmediata y solucionaremos PQRS de nuestros clientes.

En relación a los productos existirán dos líneas de productos, los almuerzos y los snacks. En donde los primeros serán platos porcionado con 1 proteína, 1 granos, 1 vegetal, 1 acompañante, 1 bebida. Y la segunda estará formado por una variedad de comidas rápidas incluido 1 acompañante, 1 bebida. Se innovará en las recetas con el pan de yuca o pan de bono como producto insignia, agregándoles en el momento de su producción ingredientes poco comunes en lo que se refiere a la panadería. Mermeladas y sabores dulces son los ingredientes pilotos con los que se ejecutará el proyecto, este producto será siempre el acompañante en todas nuestras ofertas. Estaremos continuamente investigando nuevas recetas y reinventando nuestros productos pretendiendo a la mejora continua y evolución del emprendimiento. Este emprendimiento está pensado para que a futuro pueda extender sus servicios a cualquier tipo de institución que se adapte a las soluciones que este ofrece.

1.5. Misión

Para el presente plan de negocios se propone la siguiente misión:

"Inspiraremos solución vendiendo experiencias. Comercializando nuestros productos y disponiéndolos de manera personalizada, conectaremos a nuestra comunidad con el impacto socioambiental de nuestros productos y servicios."

1.6. Visión

Para el presente plan de negocios se propone la siguiente visión:

"En el año 2025 nos posicionaremos en el mercado objetivo como una de las empresas más influyente en el estilo de vida de nuestros clientes, innovaremos en los productos y evolucionaremos nuestro modelo de servicio piloto."

1.7. Valores corporativos

Los valores corporativos son los elementos intrapersonales que se tendrán en cuenta a la hora de trabajar en equipo por los objetivos de la empresa, para el siguiente plan de negocios se proponen los siguientes:

Eficiencia: orientada a cuidar al máximo la materia prima y recursos que el emprendimiento pone a nuestra disposición para ejecutar las labores diarias.

Empatía: encaminar nuestros procesos misionales para que las ventas se realicen a través de las emociones para poder conocer y conectar con nuestros clientes.

Creatividad: generar ideas y soluciones innovadoras para hacerle frente a los problemas que se puedan presentar en la ejecución de las operaciones, dándonos una ventaja competitiva.

Responsabilidad: cumplir el compromiso asumido con la comunidad universitaria, satisfaciendo sus necesidades con certeza y puntualidad.

2. ANÁLISIS GENERAL DE ENTORNO

En la actualidad, los segmentos de mercado se han visto afectados por nuevas tendencias de modelos de productos y servicios, es necesario analizar el entorno en el que se desarrollará la actividad empresarial, tanto factores externos como propios de la organización que influyen sobre las decisiones y resultados de las operaciones. Las actividades relacionadas con el reconocimiento del entorno constituyen otra fase del proyecto y deben permitir establecer los recursos, vocación económica y perspectiva de desarrollo que ofrece una zona específica determinada, así como los principales problemas y necesidades.

2.1. Análisis del macro entorno

Este entorno se caracteriza por un extenso conjunto de factores que delimitan el marco en el que actúan las empresas y establecen las circunstancias en que las empresas se van a tener que desenvolver. El análisis de PESTEL consiste en estudiar los factores que integran el entorno, estos son de tipo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. El análisis de cada uno de ellos, así como de las interacciones existentes entre los mismos, permitirá un conocimiento más detallado y completo del entorno.

2.1.1. Factores políticos

Colombia es un país que apoya proyectos empresariales y aporta para su puesta en marcha, esta labor es ejecutada a través de una entidad que se llama “Fondo Emprender”, es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de

2002: “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”. (Congreso de Colombia, 2002)

Podrán acceder a los recursos del fondo emprender, los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial desde la formulación de su plan de negocio o que su empresa no supere los doce (12) meses de haberse constituido legalmente en cualquier región del país y que acrediten, al momento del aval del plan de negocios, alguna de las condiciones estipuladas en el artículo segundo del Acuerdo 00010 de 2013, por el cual se modifica el Acuerdo 0007 de 2011 (Consejo directivo nacional del servicio nacional de aprendizaje - SENA, 2013).

Montería Te Impulsa es el Programa de Desarrollo Económico y Emprendimiento de la Alcaldía de Montería, tiene como función primordial coordinar la oferta de los diferentes estamentos del Estado, la empresa privada y las organizaciones no gubernamentales en aras de fomentar iniciativas de negocio, fortalecimiento empresarial, y dignificación del trabajo y el empleo.

Para fortalecer la estructura económica de los pequeños empresarios de la ciudad, la Alcaldía de Montería y Bancóldex suscribieron un convenio para la apertura de una línea de crédito por más de 5 mil millones de pesos, al cual tienen acceso todas las personas mayores de 18 años que cumplan con los requisitos definidos por las entidades financieras. (Alcaldía de Montería, 2018)

2.1.2. Factores económicos

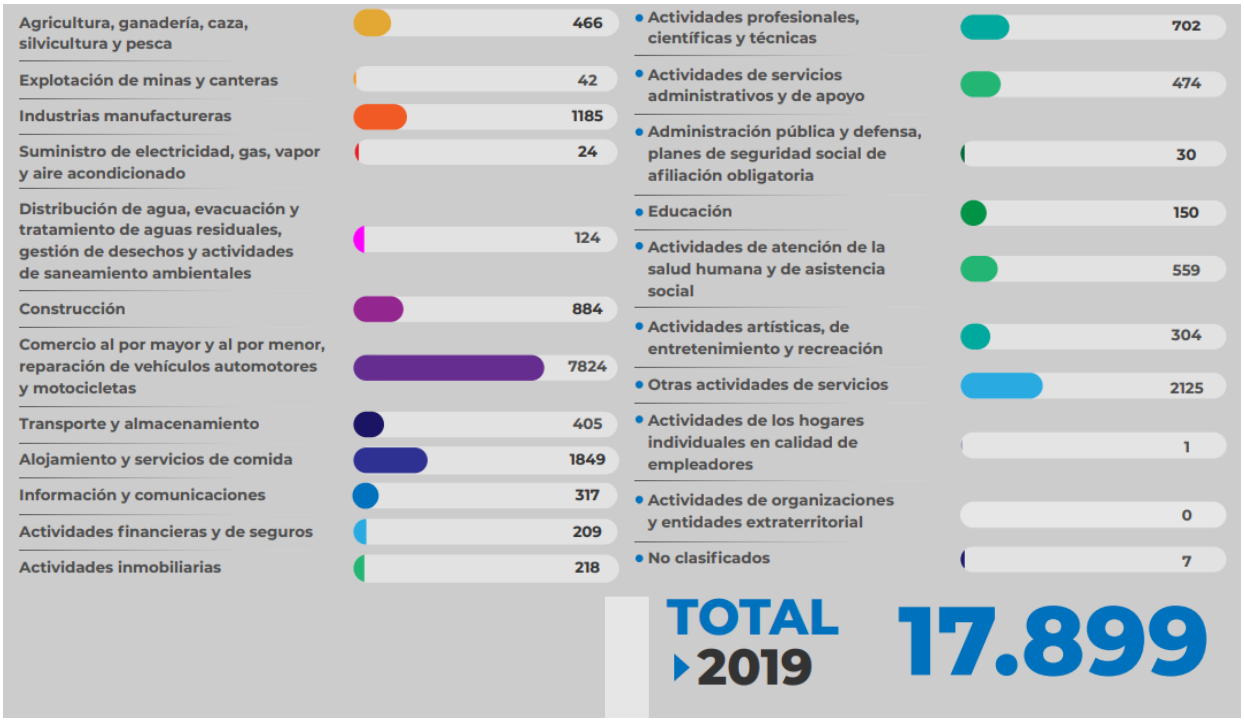
En la región la agricultura se ha desarrollado con los cultivos de algodón, arroz, maíz y sorgo en gran escala. En general, el departamento de Córdoba es uno de los mayores productores nacionales de acuerdo con las estadísticas del sector agrícola. Los pequeños empresarios siembran preferencialmente frijol, maíz, ñame, yuca y plátano, como cultivos de subsistencia. De entrada,

identificamos la ventaja que tiene este plan de empresas en lo que se refiere a la obtención de la materia prima.

La topografía de los suelos es plana, lo que ha permitido la total mecanización. Sin embargo, se utiliza gran cantidad de mano de obra en las labores culturales y la cosecha de los cultivos. El total de su producción agrícola es despachada a otras regiones de Colombia, ya que no se cuenta con infraestructura agroindustrial para su procesamiento.

Según las cifras aportadas por el informe de la cámara de comercio de montería en diciembre del 2019 se tiene que la actividad principal o más desarrollada por los diferentes establecimientos es el comercio, con un 43.7%, seguida de alojamiento y servicios de comida con un 10.3% (Cámara de Comercio de Montería, 2019).

Figura 1. *Distribución empresarial por sector económico acumulado renovaciones*

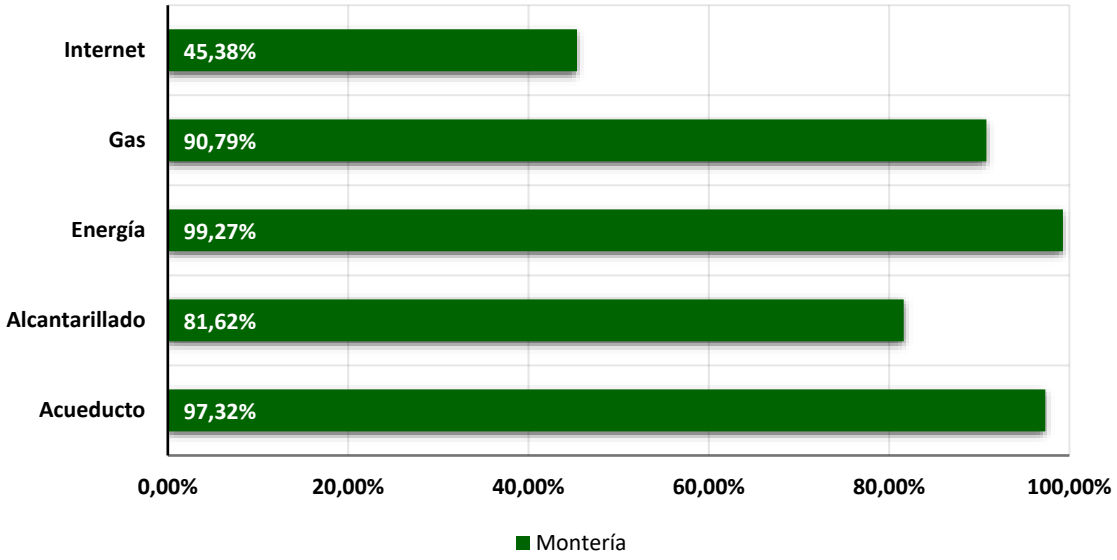


Respecto al diciembre de 2018 hubo un crecimiento del 4% en el sector empresarial.

Fuente: (Cámara de Comercio de Montería, 2019)

En lo que concierne al grado de desarrollo existente en la prestación de servicios públicos como energía eléctrica, acueducto, alcantarillado, gas natural e internet, se puede decir que es alto ya que el servició con menor desarrollo es la conexión a internet y sin embargo el 45,38% de las viviendas lo poseen. Se tiene casi un total de cubrimiento en cuanto a energía eléctrica se refiere (99,27%), en general podemos decir que la ciudad se encuentra en capacidades de convertirse en una zona industrial, como se ha venido pretendiendo en las últimas administraciones. Es por ello que actualmente existen múltiples iniciativas y ferias empresariales, lo cual fomenta la creación de empresas y el aumento de la actividad económica de la ciudad.

Figura 2. *Cobertura de servicios públicos en la ciudad de Montería*



Fuente: Censo nacional de población y vivienda (DANE, 2018a)

2.1.3. Factores socioculturales

La región objeto de estudio de este proyecto es Córdoba, más específicamente en la ciudad de Montería la capital del departamento y está ubicada al noroccidente del país en la región Caribe Colombiana con una extensión de 3.141km^2 (Banco de la República, 2007). Montería tiene una

población total de 433.723 habitantes (DANE, 2018a) y se encuentra a orillas del Río Sinú, por lo que es conocida como la "Perla del Sinú". Es conocida por su cultura ganadera, por lo que se considera la capital ganadera de Colombia; es, además, un importante centro comercial y universitario, reconocida como una de las ciudades colombianas con mayor crecimiento y desarrollo en los últimos años y por impulsar el desarrollo sostenible. Por otro lado, el clima de la ciudad de Montería es cálido tropical con una estación de sequía y una de lluvias a lo largo del año. La temperatura promedio anual de la ciudad es de 26.74°C con picos superiores a 40 °C en temporada canicular. La humedad relativa promedio es de 74.12% (IDEAM, 2020).

En Montería el 73.11% de la población asiste a una institución educativa. Según el nivel de educación terminado las personas se encuentran distribuidas así:

Tabla 1. *Distribución de nivel educativo completo en Montería.*

Nivel Educativo	Porcentaje
Preescolar	2.53%
Primaria	11.15%
Secundaria	4.04%
Media	20.68%
Normal	0.12%
Técnico	7.94%
Tecnólogo	2.11%
Universitario	10.90%
Posgrado	2.54%
Ninguno	4.85%

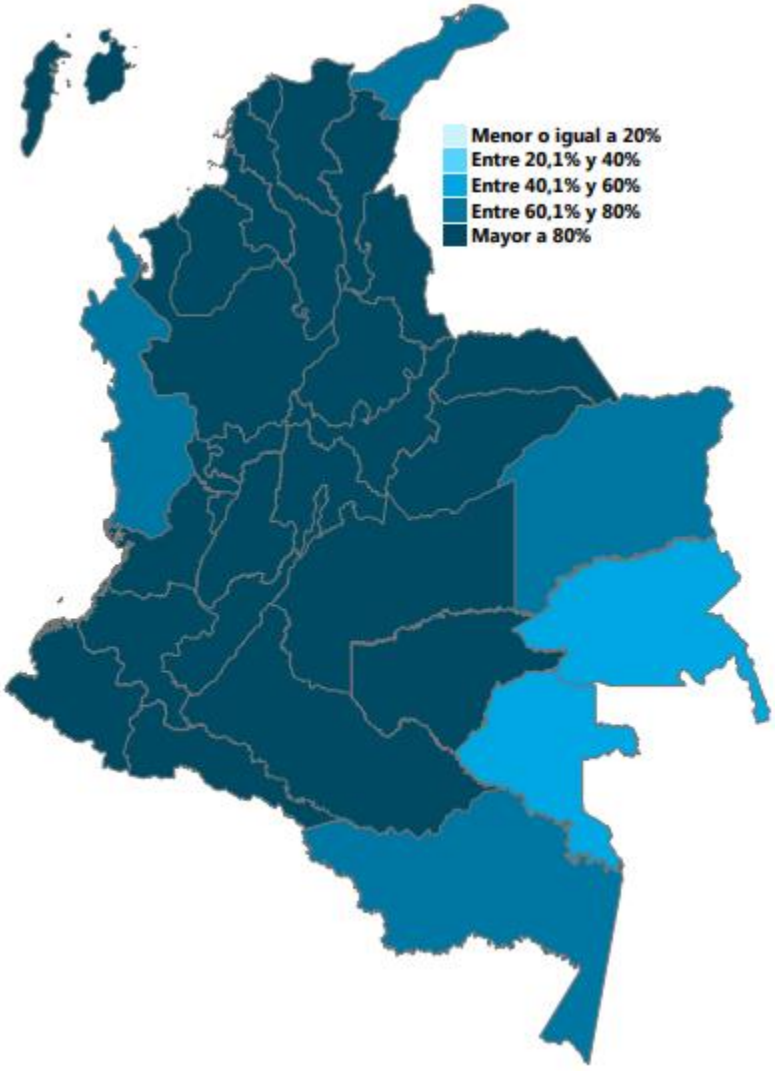
Los porcentajes faltantes corresponden a la población con estudios incompletos

Fuente: Censo nacional de población y vivienda, 2018 (DANE, 2018a)

2.1.4. Factores tecnológicos

Respecto a los avances en TIC que ha tenido la región, es pertinente revisar las estadísticas de estilo de vida de las personas, para tener una visión global de cómo nos estamos comunicando actualmente.

Figura 3. *Hogares que poseen servicio de telefonía celular.*



Fuente: Encuesta nacional de calidad de vida (DANE, 2018b)

En el departamento de Córdoba el 57.8% de hogares tienen acceso a un teléfono celular, de los cuales el 65.2% posee un teléfono celular inteligente (smartphone). Ahora, si analizamos el uso destinado de estos, tenemos que el 50.4% navegan por internet. A continuación, se muestra la distribución según sitios de uso de la navegación por internet:

Tabla 2. *Personas de 5 y más años de edad que usaron internet, según sitios de uso*

Lugar	Porcentaje
Hogar	70.2%
Trabajo	21.5%
Institución educativa	30.2%
Desplazamiento de sitio	20.2%

Fuente: Encuesta nacional de calidad de vida (DANE, 2018b)

2.1.5. Factores medioambientales

Actualmente la ciudad de Montería de manera similar a otros municipios de Colombia presenta cambios en su clima debido a múltiples factores naturales, existen tiempos de sequías y de lluvias muy difíciles de predecir y extremadamente prolongados, que dificultan la pronosticación acertada por periodos de tiempo.

Siendo uno de sus atractivos principales, la capital de córdoba será la primera ciudad colombiana en convertir su río en un corredor de inclusión social, articulador de la ciudad y eje de desarrollo turístico de la región. Así lo dio a conocer el Exalcalde Carlos Eduardo Correa, durante la presentación del Plan de Acción Montería Sostenible 2032, en el marco del Foro Mundial de Ciudades con Rio. Según el mandatario, cada día piensan en trabajar para la colectividad.

"Hemos hecho bastante trabajo, no es posible beneficiar de manera individual a 500 mil habitantes. Lo que hacemos va enfocado principalmente a las poblaciones vulnerables". El plan de acción que tendrá una inversión de 1,6 billones de pesos (650 millones de dólares) estará dividido en 4 ejes:

1) Capacidad de maximizar las oportunidades económicas, territoriales y ambientales, de cara al Sinú.
2) Convertir el río en el protagonista de las intervenciones físicas en el territorio.
3) Propiciar a Montería como una ciudad resiliente, no sólo en lo ambiental sino también en su población.
4) Promover una administración pública para lo público.

Además el sector cuenta con la presencia de AGROSAVIA, que es una entidad pública descentralizada de participación mixta sin ánimo de lucro, de carácter científico y técnico, cuyo objeto es desarrollar y ejecutar actividades de Investigación, Tecnología y transferir procesos de Innovación tecnológica al sector agropecuario, la cual identificó algunos de los centros de producción más importantes de quinua en Colombia entre los cuales arrojó como resultado en los departamentos como Cundinamarca, Boyacá, Cauca, Nariño, Ipiales, Córdoba, San Juan y Pasto. Finalmente se espera con ayuda de todos los proyectos puestos en marcha a partir de la fecha la ciudad de Montería se convierta en una ciudad totalmente verde y sostenible. (Junta directiva, 2018)

2.1.6. Factores legales

Hay unas partes legales las cuales se deben tener en cuenta en la producción de nuestro producto para evitar sanciones, multas o cierre de la empresa, dentro de algunas leyes o estatus tenemos:

- DECRETO 3075 DE 1997 del ministerio de protección social: El cual trata sobre las buenas prácticas de manufactura

- NTC ISO 22000: Sistemas de gestión de inocuidad de los Alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria
- DECRETO 1072 DE 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector trabajo.
- DECRETO 1443 DE 2014: Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
- LEY 09 DE 1979: La ley 9 de 1979 reglamenta las actividades y competencias de Salud Pública para asegurar el bienestar de la población.
- DECRETO 612 DE 2000: Por el cual se reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos y se dictan otras disposiciones.
- LEY 232 DE 1995: Normas para el funcionamiento de establecimientos Comerciales.
- DECRETO 1753 DE 3 DE AGOSTO DE 1994: Del ministerio del Medio ambiente presenta las condiciones y requisitos indispensables para el otorgamiento de licencia e impacto ambiental.
- LEY 232 DE 1995: Normas para el funcionamiento y establecimientos comerciales.
- NORMA ISO 9000: Es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de lógicos de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.
- NORMA ISO 14000: La norma ISO 14000 es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente y, con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos.

- RESOLUCIÓN 666 DE 2020: Protocolos de bioseguridad.

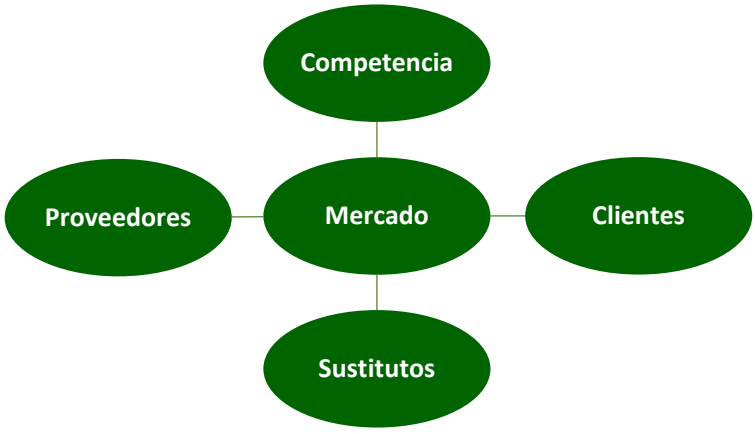
Adicionalmente el artículo 43 (Ley 590 del 2000) ofrece estímulos para la creación de empresas, los cuales consisten en reducir los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y Las Cajas De Compensación Familiar (Congreso de Colombia, 2002).

2.2. Análisis del micro entorno

Este análisis aborda a aquellos factores que tienen influencia en un conjunto reducido de empresas, que poseen unas características similares y que operan en un mismo sector de actividad. Para analizar a la empresa desde un entorno específico, se necesita de distintos factores relativos a: los clientes, la competencia y los proveedores. Recopilaremos información de estos factores, y al tener este conocimiento de las circunstancias que nos rodean, podremos tomar fundamentadas.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende dos fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes (Porter, 1979).

Figura 4. *Diamante de Porter.*



Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Proveedores

En el sector existen múltiples empresas fabricantes de equipos para cocina, se hace necesario analizar y evaluar las distintas ofertas de estas empresas para elegir la que mejor se ajuste a nuestras necesidades. Las variables a tener en cuenta para los proveedores de maquinaria, equipo y tecnología son: calidad de la estructura y arquitectura del equipo, desempeño en funcionamiento, precio justo, tiempo garantía.

Un aspecto a tener en cuenta es el mantenimiento preventivo y correctivo que estos equipos llegaran a necesitar, debemos asegurarnos de la disponibilidad de repuestos e insumos para garantizar la fluidez en estos casos y no afectar las operaciones de la empresa.

Los proveedores de maquinaria, equipo y tecnología seleccionados que cumplieron con las necesidades son:

Tabla 3. *Proveedores Equipos y Tecnología*

Proveedor	**Contacto**
Wix.com	https://support.wix.com/es/wix-restaurants
Kitchenaid	kitchenaid_servicio@whirlpool.com
Haceb	789 7412

Fuente: Autor

Es importante elegir cuidadosamente nuestro proveedor de alimentos, de esto dependerá en gran medida el sabor y la presentación de nuestros productos y por lo tanto el número de suscriptores que podríamos llegar a captar. Los proveedores elegidos son:

Tabla 4. *Proveedores Materia Prima*

+

Proveedor	Contacto
Prodepan	310 507 0576
Almacenes Éxito Centro	789 4612
Cabeza y Cola	320 589 9254
Surtiperros	781 1380
Agua Polar	781 7999
Coca-Cola	300 689 0575
Desechables y Plásticos del Sinú	789 6864

Fuente: Autor

2.2.2. Clientes

Analizamos las cifras dadas por el rector de la universidad de córdoba Jairo Torres, en el marco de la rendición de cuentas anual que se realiza con los estudiantes y en el cual se muestran los resultados, estadísticas financieras, estadísticas demográficas, proyectos a futuro, y logros obtenidos por la universidad. Todo esto con el objetivo de armar un perfil promedio o recurrente de nuestros clientes objetivos.

La distribución socioeconómica de los estudiantes de pregrado de la universidad de córdoba es la siguiente:

Tabla 5. *Distribución socioeconómica estudiantes de pregrado.*

Estrato	Porcentaje
1	86%
2	13%
3	1%
4,5,6	0%

Fuente: (Unidad de Planeación y Desarrollo, 2020)

Según el origen geográfico los estudiantes de pregrado previenen de las distintas partes del país, la distribución porcentual es la siguiente:

Tabla 6. *Distribución de origen geográfico estudiantes de pregrado.*

Origen	Porcentaje
Montería	44%
Resto de Córdoba	50%
Resto del Caribe	6%
Resto del País	0%

Fuente: (Unidad de Planeación y Desarrollo, 2020)

La distribución socioeconómica de los estudiantes de posgrado de la unicor es la siguiente:

Tabla 7. *Distribución socioeconómica estudiantes de posgrado.*

Estrato	Porcentaje
1	45%
2	42%
3	9%
4,5,6	4%

Fuente :(Unidad de Planeación y Desarrollo, 2020)

Según el origen geográfico los estudiantes de posgrado provienen de las distintas partes del país, la distribución porcentual es la siguiente:

Tabla 8. *Distribución de origen geográfico estudiantes de posgrado.*

Origen	Porcentaje
Montería	54%
Resto de Córdoba	32%
Resto del Caribe	10%
Resto del País	4%

Fuente: (Unidad de Planeación y Desarrollo, 2020)

Nuestro cliente potencial inicial son los estudiantes de la universidad de córdoba entre los 16 y 23 años, de estratos 1 y 2 (Unidad de Planeación y Desarrollo, 2020). Son consumidores con un interés primordial en el precio, debido a su limitado poder adquisitivo. Centrando la mirada en los estudiantes, se evidencia un complejo problema para suplir la necesidad básica de alimentación, ya que el estudiante promedio no tiene los recursos financieros y tampoco dispone del tiempo suficiente para obtener una correcta alimentación. Por ello ese proyecto busca atacar esas dos barreras de los estudiantes, brindar un producto de precio asequible que cumpla su propósito base, alimentar. Además de crear un servicio que les permita ahorrar el tiempo que estos pierden al momento de buscar o esperar por su necesidad.

2.2.3. Competidores Potenciales

Los competidores potenciales son aquellas empresas de delivery que tienen presencia en la ciudad de Montería, la mayoría virtuales a través de aplicaciones móviles de geolocalización. Con el paso del tiempo estas empresas han tenido un auge creciente y bien recibido por parte de las personas, y son capaces de llegar hasta las instalaciones de la universidad de córdoba, representando una competencia latente en el sector. A continuación, listamos los actores más importantes en este apartado:

Tabla 9. *Competidores potenciales*

Competencia
Rappi
Domicilios.com
iFood
Domino´s Pizza

Fuente: Autor

2.2.4. Competidores Actuales

En las instalaciones de la universidad de córdoba existen distintos tipos de oferta en cuanto al comercio de alimentos, los podemos clasificar en cuatro tipos:

Tabla 10. *Clasificación de la competencia*

Competencia	Conteo
Quioscos (tiendas)	12
Cafeterías	2
Puestos de alimentos fritos	8
Puestos de comidas rápidas	4

Fuente: Autor

En los quioscos podemos encontrar productos tipo snacks, y estos están ubicados en el mismo punto uno seguido del otro, de tal forma que los estudiantes tendrán que dirigirse siempre al mismo punto si desea adquirir de sus productos, al estar todos concentrados en un mismo punto concurrido, la competencia es alta y cada uno tiene sus propias estrategias de oferta.

En las cafeterías encontramos los mismos productos que en los quioscos, pero además ofrecen almuerzos que el bienestar universitario subsidia, estos tienen que tienen un precio de mil pesos,

son de gran accesibilidad para los estudiantes estrato 1 y 2 que pueden acceder a una comida digna y salid de su presupuesto.

Los puestos de alimentos fritos son pequeños espacios que están ubicados en el sendero peatonal de la universidad y su oferta es limitada a este tipo de preparaciones. Deditos de queso, empanadas de harina de maíz, papas rellenas, panes rellenos, jugos naturales, entre otros, hacen parte de la oferta.

En los puestos de comidas rápidas podemos encontrar arepas rellenas, perros calientes, pollo broaster, patacones rellenos, jugos naturales, entre otros. Estos lugares se encuentran contiguos a la zona de quioscos, por lo que la competencia también es elevada sin importar la diversidad de productos a ofrecer.

2.2.5. Mercado

Realizando un estudio a través del método de observación directa pudimos identificar el número de productos aproximados puestos en el mercado por los diferentes competidores:

Tabla 11. *Ventas diarias promedio por categoría*

Competencia	Ventas diarias
Quioscos (tiendas)	20 unidades
Cafeterías	500 unidades
Puestos de alimentos fritos	50 unidades
Puestos de comidas rápidas	25 unidades

Fuente: Autor

Contrastando estas cifras y operándolas matemáticamente con el número de competidores en cada categoría, obtenemos la oferta actual aproximada de cada uno de nuestros competidores:

Tabla 12. *Ventas diarias total del mercado*

Competencia	Ventas diarias totales
Quioscos (tiendas)	240 unidades
Cafeterías	1000 unidades
Puestos de alimentos fritos	400 unidades
Puestos de comidas rápidas	100 unidades

Fuente: Autor

2.2.6. Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que se puede usar para el mismo propósito, pero hay diferencias bastante significativas entre ellos (Nicholson, 2006). En el mercado actual no podemos encontrar un servicio sustitutivo directo, sin embargo, es posible sustituir en parte la necesidad de adquirir alimentos de forma rápida, personalizada, o domiciliaria. Es así como los servicios de delivery y locales en el entorno serían los sustitutos del servicio de suscripción que ofreceríamos. En lo que se refiere a alimentos, el acompañante y producto insignia el pan de yuca sería sustituido por el pan integral, producto que no tiene oferta en nuestro entorno específico, dándonos una ventaja competitiva. Los almuerzos se verían sustituidos con el subsidio de almuerzo brindado por bienestar universitario.

2.3. Análisis Interno

El análisis interno de una empresa, consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo. Dicho de otra forma, es un estudio detallado de la capacidad de la empresa para destacarse frente al mercado competitivo. Por tanto, una forma de innovación consiste en adaptarse a los problemas que aparecen y aprovechar las oportunidades de éste, consolidando los puntos fuertes y atacando los débiles (Kyocera, 2019).

2.3.1. Recursos Materiales

Para la producción, comercialización y distribución de nuestros productos se requiere de una tecnología especializada, es decir, maquinaria y equipos que cuenten con las características tecnológicas que contribuyan a que el producto cumpla con las especificaciones y expectativas del cliente, además la planta contara con la flexibilidad pertinente para que en el transcurso de vida de la empresa, el área de producción adquiera nueva tecnología que favorezca el aumento de la producción, satisfacción de la demanda y creación de productos con mayor calidad.

Los equipos y tecnologías requerida son las siguientes:

Tabla 13. *Equipo y tecnología necesaria*

Equipo o Tecnología
Aplicación progresiva web
Software suscripciones/domicilios
Computador
Sistema POS
Bicicleta eléctrica
Horno eléctrico industrial
Batidora
Aditamento
Licuadora
Procesadora
Cafetera
Refrigerador

Fuente: Autor

En cuanto a los insumos para la preparación de alimentos debemos tener en cuenta las variables de calidad, disponibilidad y precio, esto va de la mano con los proveedores seleccionados, por esto la importancia de evaluar a detalle todas las opciones del mercado. Los insumos requeridos son:

Tabla 14. *Materia Prima Necesaria*

Materia Prima
Almidón de yuca
Polvo para hornear
Mantequilla
Queso
Huevo
Chocolate para hornear
Frutas y Verduras
Aceite
Granos
Mermeladas
Carnes
Pan
Salsas
Tortillas
Embutidos
Agua consumo humano
Bebidas gaseosas
Empaquetamiento

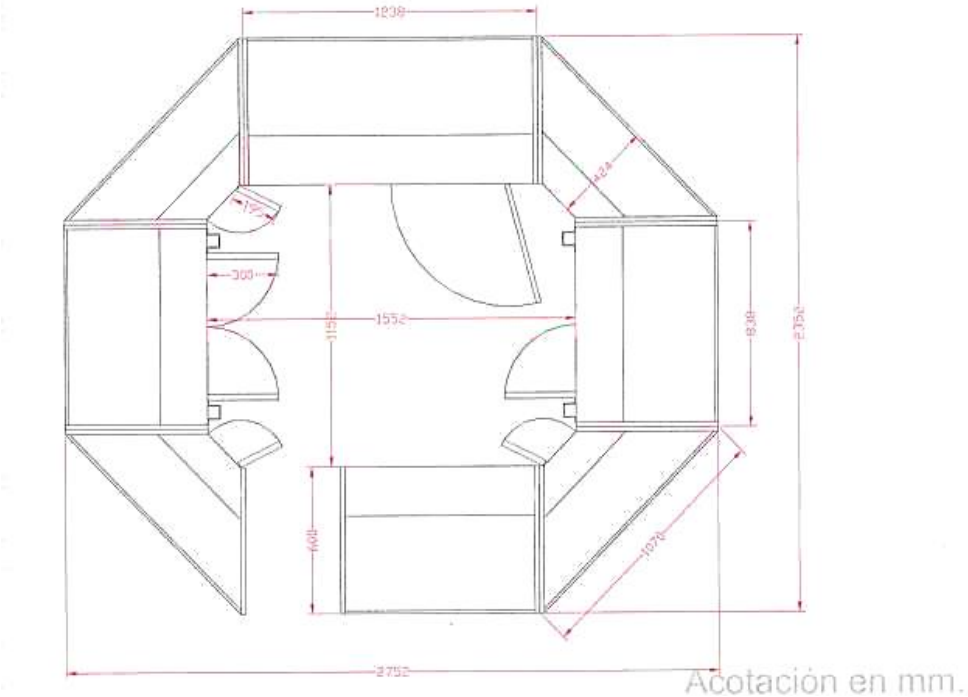
Fuente: Autor

Las instalaciones deben cumplir con las normas de calidad pertinentes y contar con servicio de energía eléctrica para el desempeño de las operaciones.

Es necesario resaltar que una adecuada distribución en planta es fundamental para conseguir buenos índices de eficiencia durante la operación del proyecto. Para alcanzar esto se debe establecer una relación equilibrada entre las personas, las instalaciones, los equipos y los materiales.

A continuación, un boceto del diseño de las instalaciones:

Figura 5. *Distribución de planta aproximada.*



Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Recursos Humanos

Tendremos personal administrativo, el cuál son los estudiantes de carreras administrativas y afines de la universidad de tal forma que puedan poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas en el alma mater.

El personal operativo compuesto por estudiantes con habilidades culinarias resaltables, estos serán sometidos a pruebas para probar la calidad de sus productos. Con el paso del tiempo se capacitará este personal a medida que innovemos en nuestros productos o incorporemos uno nuevo.

El perfil para los distribuidores será más flexible, pues cualquier estudiante de la universidad podrá acceder a este cargo, siempre y cuando demuestre su compromiso con el desarrollo de las operaciones.

2.3.3. Recursos Financieros

Para iniciar las actividades operativas se cuenta con un capital propio de $10.000.000. Además, se aspirará contar con el capital del fondo emprende actual, que es de 150 SMMLV equivalentes a $131.670.450 (Fondo Emprender, 2020). Este capital es condonable, motivo por el cual tendríamos que presentar cifras positivas durante el primer año de ejecución ante esta entidad. Este panorama se detallará mejor en el plan financiero del presente plan de negocios.

2.3.4. Recursos Relacionales

Marca: la actualización de la matrícula mercantil ante la cámara de comercio de montería estará financiada con los recursos del fondo emprender. Esto con el propósito de tener propiedad intelectual y comercial sobre nuestra marca.

Plataforma virtual: estará disponible en la Play Store, App Store y a través de la web, los gastos de mantenimiento y licencias será cubierta con los recursos del fondo emprender.

Publicidad: utilizaremos Google Ads y Facebook Ads, uniformes, posters y brochures, los gastos de las inversiones serán cubiertos con los recursos del fondo emprender

2.3.5. Recursos Organizativos

Entrenamiento: se contarán con manuales de funciones que expondremos más adelante, para facilitar el acople de nuevos empleados a las operaciones de la empresa, estos se actualizarán a medida que conozcamos y maduremos nuestra estructura organizacional.

Estilo de dirección: estaremos rodeado con un universo de conocimiento y aprendizaje, nuestro estilo de dirección será dinámico respecto a las propuestas y comentarios que nuestros clientes, colaboradores y externos tengan respecto a nuestro modelo de negocio.

Plan de producción: estará sujeto al número de suscriptores mensuales y el patrón de compra repetitivo de estos, de esta forma aprenderemos y nos adaptaremos a nuestro entorno comercial. Claramente no dejaremos de lado las ventas individuales diarias que se realicen en sitio, también analizaremos su comportamiento para optimizar el uso de los recursos.

Calidad: deberemos cumplir con las buenas prácticas de manufactura, las normas relativas a la manipulación y preparación de alimentos para consumo humano, seguridad e higiene en el lugar de trabajo, y los elementos de protección personal requeridos para el desempeño de las operaciones.

2.4. Análisis DOFA

Este análisis es una herramienta de diagnóstico para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. (Universidad Nacional de Colombia, 2012). Después de identificar los factores, se interrelacionó cada ítem por pares para generar estrategias, estas se dividen en:

Estrategias y acciones FO: conducentes al uso y potencialización de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias y acciones DO: dirigidas a mejorar cada una de las debilidades utilizando las oportunidades identificadas.

Estrategias y acciones DA: conducentes a minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas.

Estrategias y acciones FA: dirigidas a estrategias para prevenir el impacto de las amenazas identificadas utilizando las fortalezas existentes en la organización.

El análisis y las estrategias las consolidamos en la siguiente matriz:

Figura 6. *Matriz DOFA*

	FORTALEZAS (F)	**DEBILIDADES (D)**
	Modelo de negocio innovador. Precio competitivo y accesible a los estudiantes Inclusión de nuevas presentaciones del pan de bono. Utilización de materia prima de fácil acceso en montería.	Depende en gran medida de los suscriptores que se capten. No existen relaciones con los proveedores. Limitación de recursos económicos. Nueva alternativa en un entorno consolidado.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Poca innovación en los productos ofertados por los competidores. Ayuda del gobierno en actividades de emprendimiento. Crecimiento en el sector de comercio online y suscripciones. Insatisfacción de los estudiantes en su alimentación dentro del campus.	Utilizar los productos innovadores para ganar participación en el mercado. Crear publicidad especial para que las personas se sienten más atraído por el producto. Fomentar un nuevo estilo de consumo de alimentos dentro del campus.	Buscar apoyo con recursos económicos a través de entidades gubernamentales. Aprovechar la poca innovación del sector para ganar participación en el mercado. Diseñar y desarrollar campañas promocionales tendientes a crear lealtad de marca.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Inactividad académica durante 4 meses al año. Cierre de la universidad por tiempo desconocido. Entrada de nuevo competidor con modelo de negocio similar.	Trabajar con un precio competitivo y productos de buena calidad. Consolidar un modelo de negocio que opere por semestres. Madurar el modelo de negocio para aplicarlo en cualquier empresa. Expandirse a nuevas instituciones de educación superior.	Realizar un evento de apertura. Entablar buenas relaciones con los proveedores. Ofrecer promociones en la apertura. Sortear suscripciones por las ventas realizadas en los primeros días.

Fuente: Elaboración propia

2.5. Encuesta de mercado

Después de aplicar las encuestas requeridas (Anexo 4) a través de la herramienta Google forms a la comunidad de la universidad de córdoba, descubrimos datos interesantes sobre su patrón de compra y estilo de vida alimenticio dentro del campus, los cuales veremos en este apartado. El número de encuestas realizadas fue de 372.

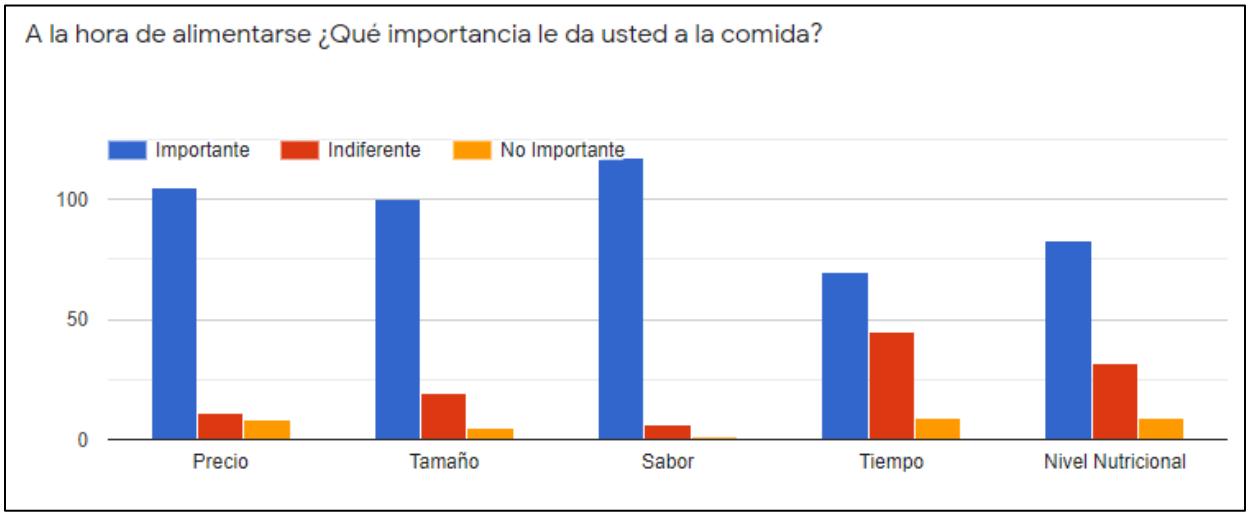
Figura 7. *Resultados encuesta 1/6*

Fuente: Autor & Google forms

El 28.2% de nuestros encuestados afirmaron que se encuentran satisfecho con la comida dentro del campus, y el 71.8% No se encuentra satisfecho, lo cual es una ventaja ya que los estudiantes, en su mayoría no se encuentran a gusto con la comida ofrecida en la Universidad, siendo así consumidores potenciales.

A la vez, esto demuestra la falta de opciones que tienen los estudiantes al momento de decidir y optan por no alimentarse, algunos de estos caso marcaron la opción “no” en esta pregunta.

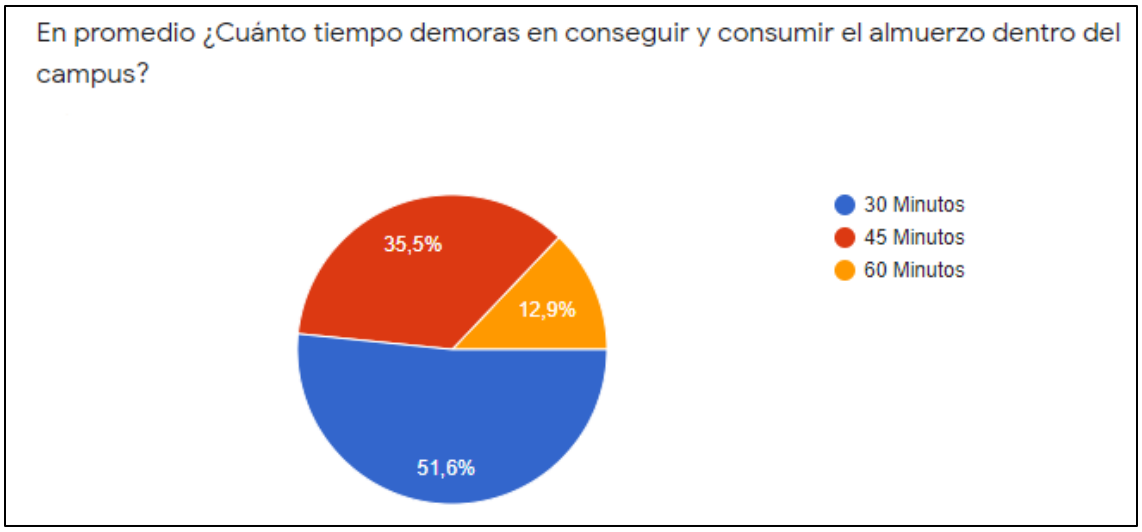
Figura 8. *Resultados encuesta 2/6*



Fuente: Autor & Google forms

Al momento de comprar los alimentos los estudiantes se fijan más que todo en el precio y tamaño, dejando de lado el aporte nutricional que este alimento les pueda ofrecer.

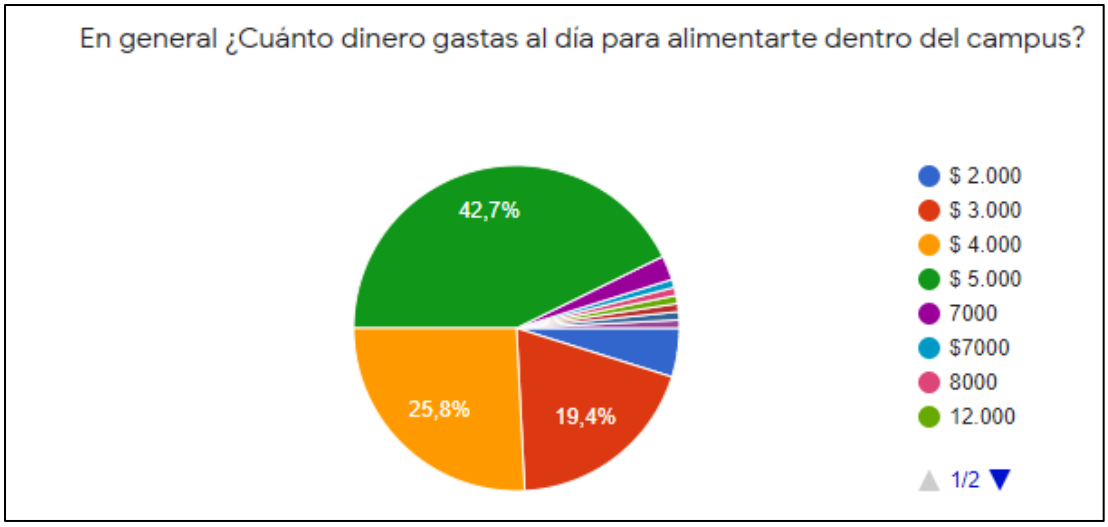
Figura 9. *Resultados encuesta 3/6*



Fuente: Autor & Google forms

Los estudiantes están tardando mucho tiempo en conseguir y consumir alimentos dentro del campus, principalmente a la hora del almuerzo. Esto supone una ventaja respecto a los competidores actuales debido a nuestro modelo de negocio por suscripción.

Figura 10. *Resultados encuesta 4/6*

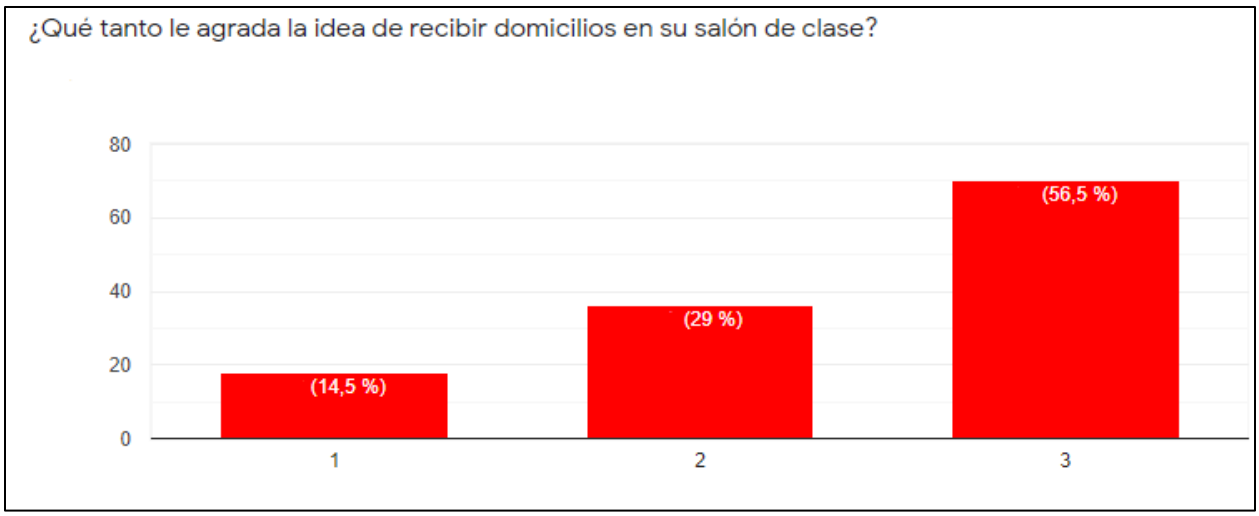


Fuente: Autor & Google forms

En promedio los estudiantes gastan un máximo de $5.000 pesos al día en su alimentación dentro del campus. Nuestros precios se acomodan con su presupuesto, tenemos terreno de maniobra para jugar con las campañas de marketing y los valores agregados.

Es curioso notar que hay un porcentaje de estudiantes que están gastando entre $7.000 pesos y $8.000 al día en alimentación, la razón principal es que deben consumir al menos dos de las tres comidas diarias durante su jornada académica. Ante esta situación surge la posibilidad de crear un plan de suscripción personalizado que se ajuste a las necesidades de este tipo de clientes potenciaels.

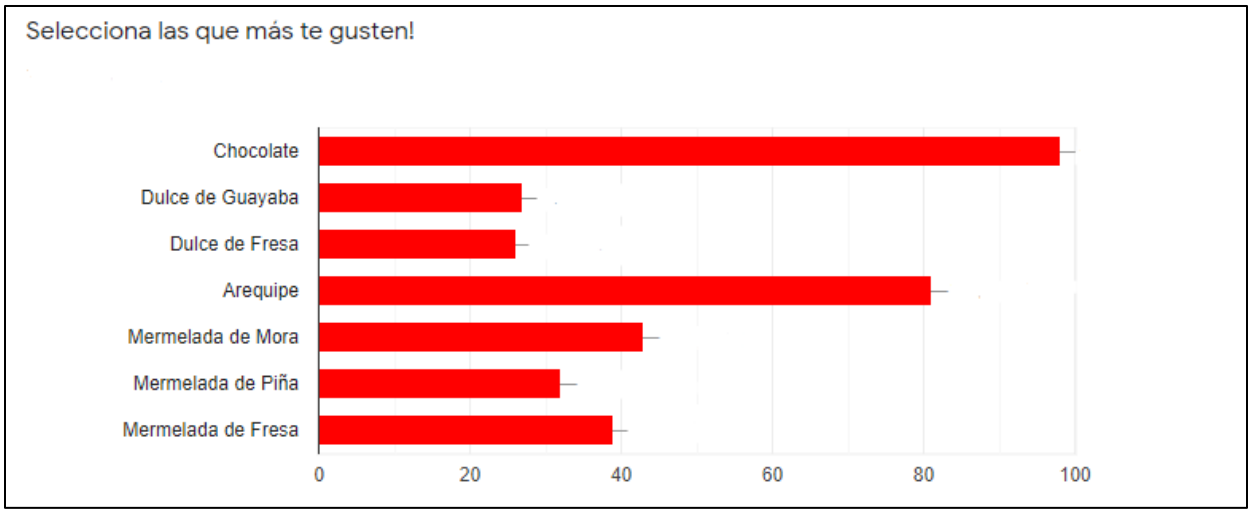
Figura 11. *Resultados encuesta 5/6*



Fuente: Autor & Google forms

El 56.5% de los estudiantes les gustaría recibir su comida sin tener que desplazarse, mientras que un 29% de los encuestados le es indiferente esta alternativa. Debemos replantear los valores agregados de nuestro servicio de entrega, para llamar la atención de los clientes potenciales.

Figura 12. *Resultados encuesta 6/6*



Fuente: Autor & Google forms

Los sabores dules y las mermeladas son los preferidos por los estudiantes.

3. PLAN DE MARKETING

Para tener éxito, toda operación de mercadeo debe planearse. Sin planeación una compañía reacciona, pero no se prepara para enfrentar las inciertas situaciones que puedan presentarse en determinado entorno. Sin planeación sistemática, una empresa podrá sobrevivir y prosperar con base en su suerte, pero nunca estará debidamente preparada para el mañana. (Unidad de Emprendimiento Virtual, 2010) A través de este plan se presentará el medio y la forma de llegar a los clientes potenciales.

3.1. Marketing Mix

Aquí abarcaremos el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combinará para producir una respuesta deseada en un mercado objetivo (Kotler & Armstrong, 2008). Es decir, todo lo que la empresa podrá realizar para influir en el consumidor final y la demanda de nuestros productos.

3.1.1. Productos y servicios

Suscripción: Esta es una tarifa plana mensual que los usuarios pagarían por acceder inicialmente a un único plan con 10 combos de alimentos mensuales, creando un patrón de copra repetitivo y periódico en ellos, fidelizándolos a nuestra marca.

Combos: los suscriptores podrán elegir entre diferentes combinaciones de alimentos, según sea su necesidad, los cuáles están clasificados en dos grandes grupos: almuerzos y snacks. Estos están diseñados para todos los gustos y se irán renovando a medida que la demanda se vaya madurando, para la etapa inicial del proyecto hemos propuestos los siguientes:

Tabla 15. *Combos iniciales*

Combo	Composición
#1	Porción arroz, mix de carnes, pantasty, bebida
#2	Porción arroz, mix de carnes, ensalada, pantasty, bebida
#3	Porción patacón, mix de carnes, ensalada, pantasty, bebida
#4	Porción arroz, papas fritas, mix de carnes, pantasty, bebida
#5	Papas fritas, mix de carnes, ensalada, pantasty, bebida
#6	2 sándwich, pantasty, bebida
#7	Milkshake oreo, pantasty
#8	Burrito, pantasty, bebida

Fuente: Autor

Pantasty: este sería nuestro producto insignia, y hará parte de todos nuestros combos como acompañante. Es un pan realizado a base de almidón de yuca, tendrá salsas, dulces o mermeladas en su interior innovando en la presentación de este. Para la primera fase del proyecto se tendrán 3 tipos, relleno de chocolate, relleno de queso mozzarella, y relleno de mermelada de fresa.

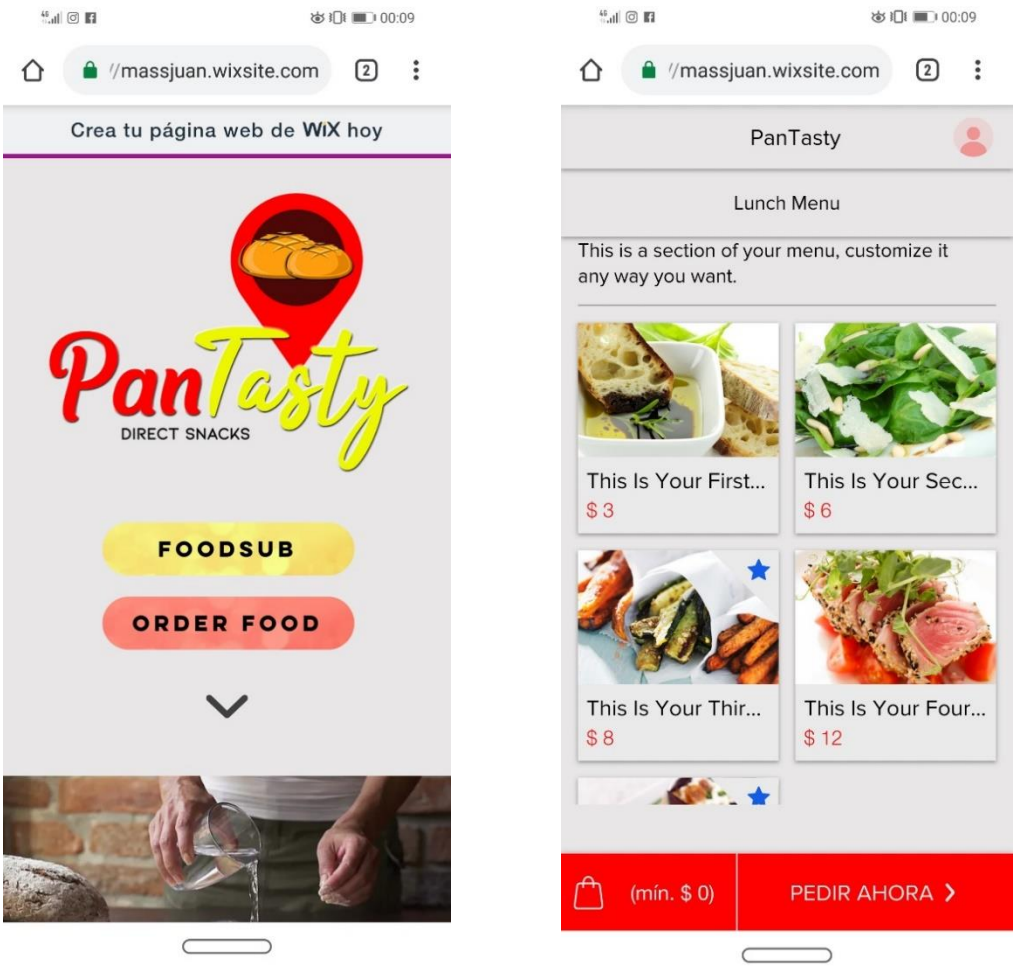
Figura 13. *Pantasty relleno chocolate*

Fuente: Autor

Plataforma virtual: en esta el usuario podrá gestionar su suscripción y realizar los pedidos que tenga disponible, los cuales llegaran a la ubicación exacta proporcionada por el usuario compuesta por: bloque y salón o lugar común.

Esta plataforma también tendrá habilitada una opción de delivery común, para aquellos estudiantes que no necesiten acceder a una gran cantidad de alimentos mensuales. En esta opción se tendrá que pagar el valor de la entrega exacta.

Figura 14. *Prototipo plataforma virtual*



Fuente: Autor

3.1.2. Precios

Tabla 16. *Precio unitario pantasty*

PANTASTY	
Costos Variables	**Costo**
Almidón de yuca	$270
Queso	$174
Polvo para hornear	$20
Huevos	$25
Mantequilla	$16
Sabor introducido	$150
MOD	$60
TOTAL	**$715**

Tabla 17. *Precio unitario porción arroz*

PORCIÓN ARROZ	
Costos Variables	**Costo**
Arroz	$250
Aceite	$107
Agua	$180
Ajo	$25
MOD	$60
TOTAL	**$622**

Tabla 18. *Precio unitario bebida*

BEBIDA	
Costos Variables	**Costo**
Bebida	$500
MOD	$60
TOTAL	**$560**

Tabla 19. *Precio unitario mix de carnes*

MIX DE CARNES	
Costos Variables	**Costo**
Carne	$370
Chorizo	$300
Cerdo	$320
MOD	$60
TOTAL	**$1.050**

El precio de la tarifa de suscripción basándonos en el combo #1 sería:

$$Tarifa\ plana = (1.050 + 622 + 715 + 560) * 10 = \$29.470$$

Donde "10" son el número de combos ofrecidos por 1 suscripción.

Agregando los costos fijos descritos en el plan financiero más adelante y el número de ventas mensuales esperadas tendríamos el precio de venta de la tarifa de suscripción:

$$Precio\ de\ Venta = \$29.470 + \frac{\$2.880.000}{8.177} = \$29.822$$

$$Porcentaje\ Ganancia = 29.822 + (29.822 * 0.65) = \$49.206$$

$$\boldsymbol{PVF\ Suscripción = \$50.000}$$

3.1.3. Plaza

Las operaciones se llevarán a cabo en el interior de la universidad de córdoba sede montería, cuya dirección es Carrera 6 No. 77- 305. Específicamente se proyecta que la plaza esté ubicada en el antiguo local de "tropical" en las inmediaciones del departamento de geografía de la universidad.

Aunque se prevé que el lugar designado por la unidad de planeación y desarrollo será en el conglomerado de quioscos ubicados en el sendero peatonal.

3.1.4. Personal

La mano de obra requerida para la producción se refiere al recurso humano que forma parte del proceso productivo y que prestan sus servicios encargándose de la transformación de la materia prima en un producto terminado para comercialización y distribución. Estos se definirán en el plan organizativo del presente plan de negocios.

3.1.5. Promoción

Nuestra principal estrategia de comunicación será la herramienta tecnológica Google Ads. Anunciando dentro de una determinada distancia las personas encontrarán nuestra empresa cuando naveguen por internet, llegando a las personas adecuadas en el momento exacto.

La siguiente estrategia de promoción será Instagram For Business, los anuncios de Instagram se muestran en el centro de la inspiración visual con un formato lineal y llamativo, llegando a las personas de nuestro interés que en su mayoría utilizan esta red social. Además de esto contaremos con una página en Instagram, la cual enlazaremos directamente a la plataforma y ahí podrán realizar los pedidos o conocer nuestros productos a fondo.

3.1.6. Procesos

Se definen dos tipos de procesos, uno enfocado en el de suscripción y otro en el de pedido, estos se detallan en el plan de operaciones del presente plan de negocios.

3.1.7. Presencia

Una de las características principales del emprendimiento es su estilo moderno y minimalista, jugando con los colores principales y secundarios basados en la teoría del color. Toda nuestra imagen corporativa está compuesta por modelos simétricos, coloridos, frescos y juveniles.

Los empaques, los uniformes, la publicidad, el entorno de la plaza, el lenguaje, absolutamente todo está pensando en crear una experiencia nueva con los estudiantes, y dejar recordación de la marca en su inconsciente.

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Proceso de suscripción (acceso)

Este proceso iniciaría con la intención del cliente en acceder a los alimentos a través de suscripción mensual, este deberá ingresar a la plataforma virtual o si le prefiere puede acercarse a la plaza y realizar la suscripción desde ahí. Luego se procede a ingresar los datos personales y tendrá que decidir si utilizar los 10 pedidos de manera esporádica o, por el contrario, programar las entregas de inmediato. Los medios de pagos disponibles serán los más usados por lo estudiantes, entre los cuales encontramos: nequi, daviplata, bancolombia, efectivo; de esta forma se les facilitará acceder a la suscripción.

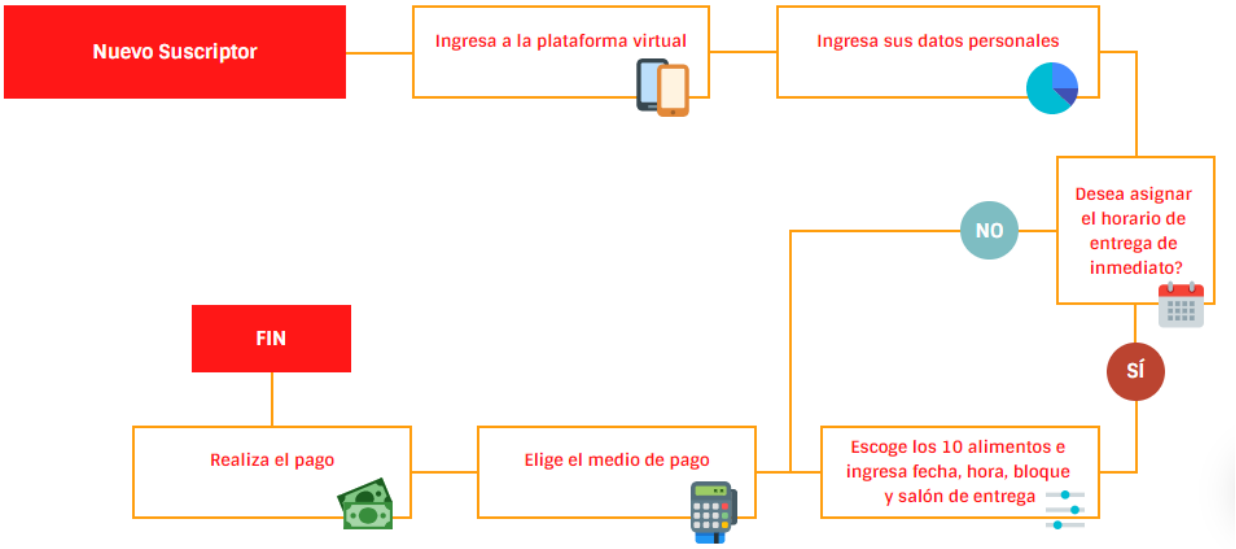
Figura 15. *Diagrama de flujo de la suscripción*

Fuente: Elaboración propia

4.2. Proceso de suscripción (nuevo)

Los clientes nuevos podrán acceder al servicio de suscripción en cualquier momento, a continuación, describimos el sencillo proceso que deberán realizar para hacerlo efectivo.

Figura 16. *Diagrama de flujo del pedido*



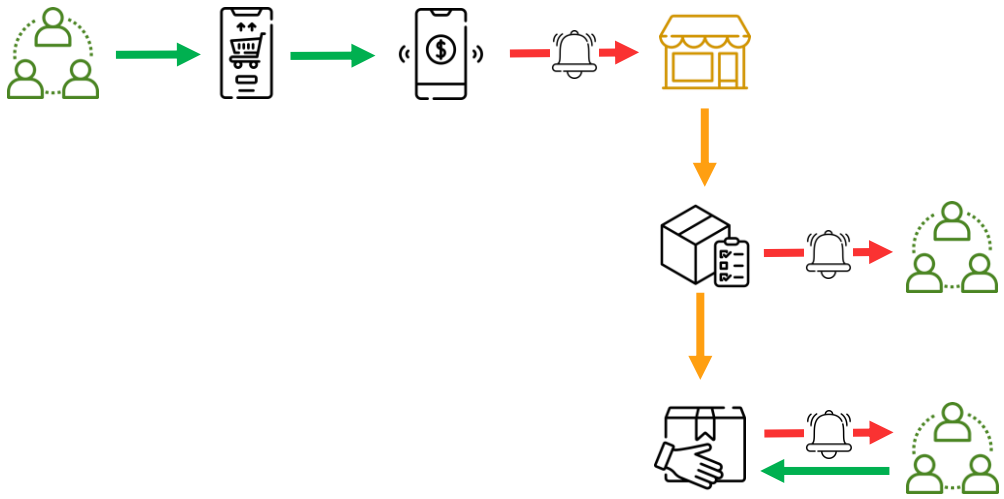
Fuente: Elaboración propia

4.3. Proceso de entrega

Una vez el pedido sea confirmado por el cliente a través de la plataforma virtual, este se visualizará en la app de control de pedidos desarrollada por nuestro proveedor de software Wix. El pedido se pasará a la cola de producción y el auxiliar operativo se encargará de prepararlo en la mayor brevedad de tiempo posible. Mientras esto sucede el, distribuidor deberá ir trazando y optimizando la mejor ruta posible para entregar los pedidos que ya se encuentran terminados, en caso de que haya una gran cantidad de pedidos en la misma franja horaria, se utilizará el algoritmo de la ruta más corta para agilizar la decisión de en qué orden serán entregados los pedidos. El distribuidor partirá de la plaza con todos los pedidos correspondientes al horario de entrega, y al momento de llegar a lugar designado se parará dos metros a la puerta del salón, le enviará una notificación a

través de mensaje de texto confirmando que el pedido se encuentra en posición de ser recogido, en caso de ser un lugar común el distribuidor tendrá el lugar designado para esperar la recogida. Para confirmar la identidad de la persona que lo recibe, esta deberá mostrar el número de pedido.

Figura 17. *Proceso de entrega*

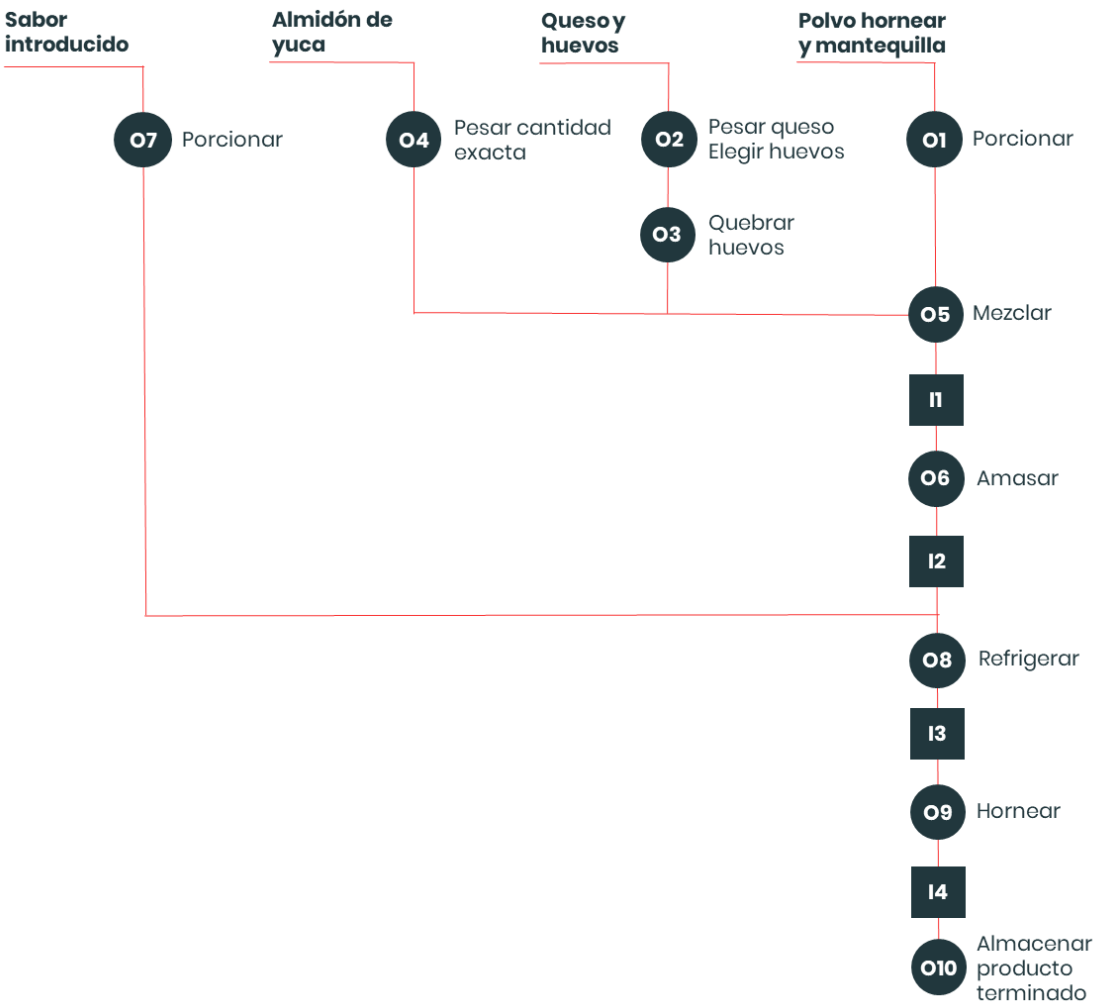


Fuente: Elaboración propia

4.4. Proceso de producción de un pantasty

Este proceso iniciará tomando la cantidad exacta de polvo para hornear, mantequilla y almidón de yuca, luego se procede a cortar el queso, para obtener el peso ideal este se irá monitoreando en una balanza, se toman los huevos partiéndolos cuidadosamente. Mezclamos con una batidora polvo para hornear, almidón de yuca y queso, por otro lado, mezclamos los huevos con la mantequilla. Se inspecciona que estas mezclas tengan la textura deseada y se procede a armar los pantasty, mientras estos van tomando la forma deseada se va introduciendo el sabor elegido para este lote de producción. Se vuelve a inspeccionar en el momento de meter los moldes al refrigerador. Transcurrido el tiempo de refrigeración se pasa al horneado, con inspecciones constantes.

Figura 18. *Proceso producción pantasty*



Fuente: Elaboración propia

4.5. Proceso de reclutamiento

Con el fin de contratar personal se deberá comenzar con el reclutamiento. Utilizaremos diferentes medios de información para hacerle saber a la comunidad que hay un reclutamiento formal de personal, teniendo en cuenta que cada persona cuente con las capacidades y habilidades que se requieren para tomar el cargo y realizar las actividades asignadas dentro de la empresa. Una vez establecidos los requerimientos del personal se procederá a dar información por los diferentes medios de reclutamiento Estos medios de comunicación serán:

- Convocatoria a través de redes sociales.
- Avisos en varios puntos principales de la Universidad.

El proceso de selección de personal constará de los siguientes pasos:

- Recepción de candidatos: se realiza un primer filtro de todos los perfiles profesionales recibidos. En donde califican aspectos básicos y generales de los candidatos.
- Pruebas: evaluar el potencial de los candidatos y averiguar en qué medida se adecuan al puesto de trabajo.
- Entrevista: conocer al candidato, tener un acercamiento cara a cara, así como validar la información descrita ampliando y completando los datos.
- Valoración: se determina cuál fue el candidato con mejor desempeño en el proceso, así como su potencial para llevar a cabo las tareas requeridas.

Se ha determinado que el proceso de contratación se realizará sin tener en cuenta ningún intermediario, es decir de forma directa; en la elaboración de contratos se tendrá en cuenta los diferentes aspectos legales establecidos para este fin. El tipo de contrato que se manejara en la empresa es a término definido por cuatros meses, que es lo que duran los semestres académicos.

4.6. Fidelización de clientes y valor agregado

Este sería uno de los procesos más importantes para el proyecto, pues de este depende la consolidación de nuestra marca en la vida de los clientes potenciales. Para ello hemos armado un compendio de actividades y valor agregado a nuestros productos, aumentando nuestro nivel de servicio y permitiendo establecer lazos cercanos y fuertes con los clientes.

Posventa: este servicio lo que buscará es realizar una trazabilidad de la calidad de nuestros productos y servicios, que contribuya a la satisfacción del cliente al momento de consumirlos. Los

datos se obtendrán de la retroalimentación obtenida en el momento de las entregas o al finalizar los periodos de suscripción, estos datos servirán de base para introducir nuevos combos o productos o bien, realizar modificaciones a los actuales.

Talleres: será un beneficio exclusivo para los suscriptores, tendrán la posibilidad de asistir a cursos cortos y talleres sobre herramientas digitales útiles para su vida académica, se realizarán quincenalmente de forma presencial o virtual. Es decir, que por cada mes de suscripción se tendrá acceso a dos de estos espacios.

Descuentos: el descuento por excelencia sería el otorgado a los suscriptores, el cual no deberán pagar el costo de envío. Otro descuento será el combo del día, el cual tendrá una rebaja notable respecto a los demás, este será de forma rotatoria entre todos los combos ofertados para estimular el posicionamiento de cada uno, aumentando las posibilidades de ventas.

Concursos: mensualmente se mostrará una trivia, reto, ejercicio académico, o similar con el fin de ser resuelto por cualquier persona del entorno universitario. El premio para la persona ganadora será una suscripción gratuita a nuestro servicio. De esta forma estimularemos el posicionamiento de la marca.

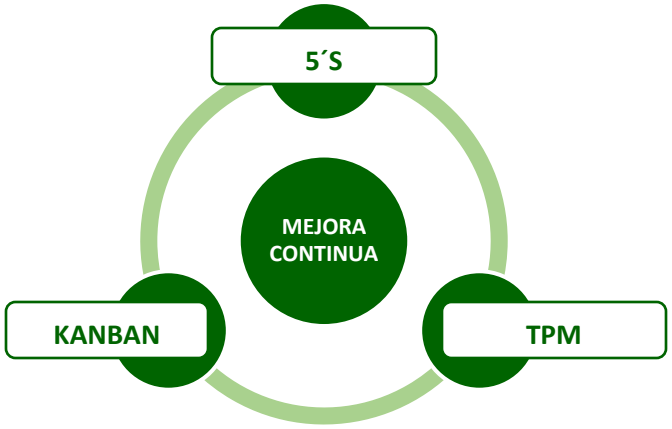
Figura 19. *Estrategia de fidelización*

Fuente: Elaboración propia

4.7. Mejora continua

Mejora continua es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización (Scarsig, Kirchmer, & Frantz, 2019). Esto lleva a una lista continua de oportunidades de mejora que permitirían a la marca optimizar las operaciones.

Figura 20. *Mejora continua*



Fuente: Elaboración propia

5´S: gracias a este método lograremos lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente (Imai, 2012), para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Estos cinco pasos serán aplicados al inicio de las operaciones.

Mantenimiento productivo total: el cual se enfoca en la eliminación de pérdidas asociadas con paros, calidad y costes en los procesos de producción industrial (Aguilar, 2016). Crearemos un cronograma de mantenimiento preventivo para nuestros equipos y estableceremos dentro de los procesos de producción pequeñas pausas para el ajuste o limpieza de estos.

Kanban: es un sistema de información que controla la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos (Shingo, 1989). En el cuarto paso de las 5´s introduciremos esta técnica para facilitar y estandarizar los procesos que se llevarán a cabo en la plaza.

5. PLAN ORGANIZATIVO

A continuación, definiremos las bases que fundamentarán la estructura organizacional, teniendo en cuenta la gestión de los colaboradores.

5.1. Recursos humanos

Durante el periodo de acople al mercado, se necesitarán inicialmente 4 operarios, los cuales realizarán las siguientes funciones:

Distribuidor (1): encargado de transportar los pedidos realizados por los clientes, así como los pedidos por suscripción. Ver manual de funciones (Anexo 1B).

Auxiliar operativo (2): encargado de la transformación de la materia prima e insumos en productos finales. Ver manual de funciones (Anexo 2B).

Auxiliar administrativo (1): encargado de la gestión de pedidos, suscripciones y despacho. Tiene a su cargo la caja. Ver manual de funciones (Anexo 3B).

Administrador propietario: encargado de la toma de decisiones administrativas, decisiones de inversión, diseño de productos, diseño de estrategias de marketing y ventas.

5.2. Política general de recursos humanos

Responsabilidad compartida: cada colaborador tendrá una responsabilidad propia en la forma de prestar sus servicios, este deberá ser proactivo al momento de perfecciones sus habilidades o adquirir nuevas, cumpliendo con los objetivos organizacionales.

Comunicación interpersonal: las aptitudes comunicativas de los colaboradores deben permitirle tratar todas las cuestiones que se puedan presentar en el desarrollo de sus responsabilidades. La empatía como valor corporativo juega un papel importante en el trato con el entorno. Cualquier forma de intolerancia y agresividad será considerada como una expresión de una falta de respeto.

Reclutamiento: La condición principal que deben tener los colaboradores, es pertenecer a alguno de los programas académicos ofrecidos por la universidad de córdoba, y se hará únicamente cuando exista una vacante disponible o se desee abrir un nuevo puesto de trabajo.

Remuneración: se impulsarán y aplicarán estructuras de nómina competitivas, motivadoras y equitativas. El pago se realizará por transacciones virtuales a cuentas Nequi o Bancolombia. Se tendrán en cuenta las prestaciones y ventajas sociales dictadas por el estado.

Evolución Profesional: el éxito de una organización depende de cierta manera de la eficiencia y eficacia con la que se lleve a cabo la administración de sus recursos humanos, en especial en el actual ambiente competitivo de los negocios porque en muchas ocasiones las personas son las que marcan la diferencia.

Contaremos con un programa de capacitaciones semestral, el cuál harán parte todos los colaboradores de la empresa, será certificado y además dictado por algún personal que cumpla alguno de los siguientes requisitos:

- Conocimiento y entendimiento de los requisitos de las normas técnicas NTC/ISO 9001:2015 y la Guía del Sistema de Seguridad, Salud ocupacional y Ambiente.
- Conocer la estructura de la documentación del Sistema de Gestión.
- Conocer aspectos básicos del (los) proceso(s).
- Tener cursos, seminarios, especializaciones y/o experiencias en el tema a capacitar.

El programa semestral de capacitación contendrá los siguientes temas:

Tabla 20. *Programa de capacitación semestral*

Personal Administrativo	Personal Operativo	Personal Distribuidor
Ergonomía	Prácticas de manufactura	Técnicas ruteo
Higiene Industrial	Seguridad e higiene industrial	Mantenimiento
Compromiso ambiental	Compromiso ambiental	Atención al cliente

Fuente: Autor

5.3. Forma jurídica

La forma de constitución jurídica que se llevará a cabo será bajo la personalidad jurídica de Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), obrando de acuerdo a los lineamientos que requiere esta figura.

Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.): Es una sociedad comercial de capital, innovadora en el derecho societario colombiano. Estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento. Fue creada por la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento 1014 de 2006 (Alcaldía de Labateca, n.d.).

Según el artículo 5 de la ley 1258; por regla general, SAS se constituye por Documento Privado donde consta:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón Social seguida de las letras “SAS”.
- El domicilio principal de la sociedad y las sucursales.
- Término de duración, puede ser a término indefinido.
- Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita.
- Capital Autorizado, Suscrito y Pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán.
- Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores. Cuanto menos un Representante Legal.

Cabe destacar que no deberemos tener revisor fiscal al menos que supere los topes reglamentados por la ley 43 de 1990. Los accionistas responderán sólo hasta el límite de sus aportes. Sin importar la causa de la obligación, laboral, fiscal etc. SAS puede emitir cualquiera de los tipos de acciones, especificando sus derechos y formas de negociación. Respetando siempre, ante todo, la ley.

El emprendimiento contará con todos los requisitos y licencias de funcionamiento exigidos por el ordenamiento jurídico colombiano, como registro mercantil y matrícula en Cámara de Comercio, registro único tributario (RUT) y el número de identificación tributaria (NIT) asignados por la DIAN.

5.4. Organigrama

El organigrama de la empresa no es muy extenso, pues los recursos humanos en el primer año del proyecto no requieren de personal extra, permitiendo generar lazos cercanos entre todos los colaboradores:

Figura 21. *Organigrama*

Fuente: Elaboración propia

6. PLAN FINANCIERO

Esta es nuestra herramienta por excelencia para analizar y tomar decisiones sobre la información económica que este nos proporciona, aquí resolveremos interrogantes como, cuánto dinero necesitamos para poner en marcha nuestro proyecto, cuáles son nuestros costos, gastos y cuánto podríamos llegar a vender en un período determinado de tiempo.

6.1. Inversión inicial

La inversión inicial es una de las más importantes, de ella depende en gran medida un buen ingreso, y acogida inicial en el mercado, el cual está bastante consolidado en nuestro entorno.

Tabla 21. *Inversión inicial*

Equipos, mobiliarios	Cantidad	Precio unidad	Costo total
Horno Eléctrico	1	$ 5.059.080	$ 5.059.080
Refrigerador	1	$ 1.727.400	$ 1.727.400
Vitrina Exhibidor	2	$ 3.600.000	$ 7.200.000

Batidora	1	$ 1.699.900	$ 1.699.900
Computador	1	$ 1.899.900	$ 1.899.900
Bicicleta Eléctrica	1	$ 4.850.000	$ 4.850.000
Muebles y enseres	N/A	N/A	$ 10.000.000
Subtotal			**$ 32.436.280**
Software	**Cantidad**	**Precio unidad**	**Costo total**
Sistema POS	1	$ 410.000	$ 410.000
Plataforma Virtual	1	$ 2.000.000	$ 2.000.000
Subtotal			**$ 2.410.000**
Legalización	**Cantidad**	**Precio unidad**	**Costo total**
Autenticación	1	$ 6.900	$ 6.900
Registro Mercantil	1	$ 220.500	$ 220.500
Formulario Mercantil	1	$ 4.000	$ 4.000
Derechos de inscripción	1	$ 31.000	$ 31.000
Certificado de existencia	1	$ 8.600	$ 8.600
Inscripción de libros	1	$ 10.300	$ 10.300
Subtotal			**$ 281.300**
Publicidad	**Cantidad**	**Precio unidad**	**Costo total**
Google ADS	8	$ 50.000	$ 400.000
Facebook/IG ADS	8	$ 50.000	$ 400.000
Litografía	N/A	$ 25.000	$ 200.000
Subtotal			**$ 1.000.000**
TOTAL			**$ 36.127.580**

6.1.1. Depreciación de equipos

A través del método de la línea recta realizamos la depreciación para cada uno de los activos.

Tabla 22. *Depreciación de equipos*

Valor	Vida útil	Equipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
$5.059.080	10	**Horno eléctrico**	$505.908	$505.908	$505.908	$505.908	$505.908
$1.727.400	10	**Refrigerador**	$172.740	$172.740	$172.740	$172.740	$172.740
$3.600.000	10	**Vitrina exhibidora 1**	$360.000	$360.000	$360.000	$360.000	$360.000
$3.600.000	10	**Vitrina exhibidora 2**	$360.000	$360.000	$360.000	$360.000	$360.000
$1.699.900	10	**Batidora**	$169.990	$169.990	$169.990	$169.990	$169.990
$1.899.900	5	**Computador**	$379.980	$379.980	$379.980	$379.980	$379.980
$4.850.000	10	**Bicicleta eléctrica**	$485.000	$485.000	$485.000	$485.000	$485.000
$10.000.000	10	**Muebles y enseres**	$1.000.000	$1.000.000	$1.000.000	$1.000.000	$1.000.000
		TOTAL	**$3.433.618**	**$3.433.618**	**$3.433.618**	**$3.433.618**	**$3.433.618**

Fuente: Autor

6.2. Proyección de ventas

Para realizar la proyección de ventas es necesario establecer un incremento anual en el mercado, para ello nos basamos en las cifras de la población universitaria dadas por la unidad de planeación y desarrollo.

Tabla 23. *Premisas*

Datos	
Inflación IPC (B. República)	1,88%
Índice crecimiento anual	7%
Índice crecimiento mensual	0,00583333333333333%
Valor combo	$ 5.500
Valor tarifa plana	$ 50.000
Proyección	5 años

Fuente: Autor & (Unidad de Planeación y Desarrollo, 2020)

Una vez obtenidos estos datos, procedemos a realizar una proyección con horizonte de cinco años, de esta forma podremos calcular el volumen de ventas anuales, facilitándonos el análisis financiero y la toma de decisiones.

Tabla 24. *Ventas diarias por producto*

Combo	Ventas diarias	Ventas mes (20 días)
#2	25	500 unidades
#3	18	360 unidades
#4	16	320 unidades
TOTAL	**59u diarias**	**1180 unidades mes**

Fuente: Autor, basado en las ventas diarias de la competencia, Combos definidos en la tabla 15.

Tabla 25. *Proyección de ventas diarias anuales (consolidadas en meses)*

Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	-	-	-	-	-
2	1180	1316	1470	1643	1837
3	1183	1323	1479	1653	1848
4	1190	1331	1488	1663	1858
5	1197	1339	1496	1672	1869
6	-	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-
8	1208	1350	1509	1687	1886
9	1215	1358	1518	1697	1897
10	1222	1366	1527	1707	1908
11	1229	1374	1536	1717	1919
12	-	-	-	-	-
Precio Unitario	$ 5.500	$ 5.603	$ 5.709	$ 5.816	$ 5.925
Total Anual	**9.625u**	**10.757u**	**12.023u**	**13.439u**	**15.020u**
Total Ingresos	**$52.935.293**	**$60.277.846**	**$68.638.871**	**$78.159.638**	**$89.001.012**

Fuente: Autor, basado en las ventas diarias de la tabla 26. & Banco de la república

Tabla 26. *Proyección de ventas anuales para las suscripciones*

Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	-	-	-	-	-
2	77	86	96	108	120
3	77	87	97	108	121
4	78	87	97	109	122
5	78	88	98	109	122
6	-	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-
8	79	88	99	110	123
9	80	89	99	111	124
10	80	89	100	112	125
11	80	90	100	112	126
12	-	-	-	-	-
Precio Unitario	$ 50.000	$ 50.940	$ 51.898	$ 52.873	$ 53.867
Total Anual	**630u**	**704u**	**787u**	**879u**	**983u**
Total Ingresos	**$31.482.332**	**$35.849.186**	**$40.821.759**	**$46.484.067**	**$52.931.783**

Fuente: Autor, basado en las ventas mensuales actuales de la competencia & Banco de la república

Tabla 27. *Ingresos de ventas totales*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos suscripción	$52.935.293	$60.277.846	$68.638.871	$78.159.638	$89.001.012
Ingresos ventas diarias	$31.482.332	$35.849.186	$40.821.759	$46.484.067	$52.931.783
TOTAL	**$84.417.625**	**$96.127.033**	**$109.460.630**	**$124.643.705**	**$141.932.795**

Fuente: Autor

6.3. Costos mano de obra directa

Los costos de recursos humanos para las operaciones son los siguientes:

Tabla 28. *Cotos mod mensual*

Cargo	Salario Mensual	Turno
Distribuidor	$ 509.126	6 horas
Auxiliar Administrativo	$ 509.126	6 horas
Auxiliar Operativo 1	$ 509.126	6 horas
Auxiliar Operativo 2	$ 509.126	6 horas
Total Mensual	**$ 2.036.504**	**-**
Total Anual	**$ 16.292.032**	**-**

Fuente: Autor

La proyección del costo de mano de obra para los primeros cinco años de ejecución del proyecto, considerando que para el año 2020 un aumento del salario mínimo del 6%; es la siguiente:

Tabla 29. *Proyección de costos mod*

%SMLV	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6%	$ 16.292.032	$ 17.269.554	$ 18.305.727	$ 19.404.071	$ 20.568.315

Fuente: Autor

6.4. Costos de materia prima e insumos

Tabla 30. *Compra de materia prima e insumos*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Combos	$ 24.062.255	$ 25.683.068	$ 27.412.209	$ 29.257.766	$ 31.227.577
Suscripción	$ 16.856.840	$ 17.978.148	$ 19.188.546	$ 20.480.436	$ 21.859.304
Total	**$ 40.919.095**	**$ 43.661.216**	**$ 46.600.755**	**$ 49.738.202**	**$ 53.086.881**

Fuente: Autor

6.5. Costos indirectos de fabricación

Realizando la proyección respectiva de estos costos tenemos:

Tabla 31. *Proyección indirectos de fabricación*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía	$400.000	$407.520	$415.181	$422.987	$430.939
Internet	$480.000	$489.024	$498.218	$507.584	$517.127
Arriendo	$2.000.000	$2.037.600	$2.075.907	$2.114.934	$2.154.695
Total	**$ 2.880.000**	**$ 2.934.144**	**$ 2.989.306**	**$ 3.045.505**	**$ 3.102.760**

Fuente: Autor

6.6. Total proyecto

Sumando la inversión inicial, la mano de obra directa y los costos fijos del primer año obtenemos el valor total del proyecto en su puesta en marcha. Cabe resaltar que los costos de operación deben ser cubiertos por los mismos ingresos del emprendimiento.

También debemos considerar que la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) establecida por el fondo emprender es del 20%.

Tabla 32. *Total proyecto*

Costos de operación	Inversión inicial	Total
$ 60.091.127	$ 36.127.580	**$ 96.218.707**

Fuente: Autor

Tabla 33. *Financiamiento inversión inicial*

Fondo Emprender	Tasa	TMAR	Emprendedor
$ 32.514.822	18%	20%	$ 3.612.758

Fuente: Autor

6.7. Flujo de caja neto

Un flujo de caja es un informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

Siendo específicos, el flujo de caja nos permite saber cómo una empresa ha obtenido y gastado su efectivo, y cuál es su efectivo disponible al final del periodo y así, por ejemplo, saber si puede comprar mercadería al contado o es necesario que solicite crédito.

6.8. Flujo de caja neto con financiación

Tabla 34. *Amortización del crédito*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crédito	$32.514.822					
Tasa	18%					
Saldo Capital	$32.514.822	$32.514.822	$27.969.970	$22.607.045	$16.278.794	$8.811.457
Cuota Fija	$10.397.520	$10.397.520	$10.397.520	$10.397.520	$10.397.520	$10.397.520
Pago Intereses		$5.852.668	$5.034.595	$4.069.268	$2.930.183	$1.586.062
Abono Capital		$4.544.852	$5.362.925	$6.328.251	$7.467.337	$8.811.457

Fuente: Autor

Tabla 35. *Flujo de caja neto con financiación*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE EFECTIVO						
Ingreso por ventas		$84.417.625	$96.127.033	$109.460.630	$124.643.705	$141.932.795
Total ingresos de efectivo		**$84.417.625**	**$96.127.033**	**$109.460.630**	**$124.643.705**	**$141.932.795**
EGRESOS DE EFECTIVO						
Mano de Obra		$16.292.032	$17.269.554	$18.305.727	$19.404.071	$20.568.315
Materias Primas e Insumos		$46.919.379	$53.427.477	$60.838.300	$69.277.064	$78.886.353
Costos indirectos de fabricación		$2.880.000	$2.934.144	$2.989.306	$3.045.505	$3.102.760
Total costos variables		$66.091.411	$73.631.174	$82.133.333	$91.726.640	$102.557.429
Gastos Admón. y Ventas		$1.000.000	$1.018.800	$1.037.953	$1.057.467	$1.077.347
Intereses del préstamo		$5.852.668	$5.034.595	$4.069.268	$2.930.183	$1.586.062
Depreciación		$3.433.618	$3.433.618	$3.433.618	$3.433.618	$3.433.618
Amortización intangible		$538.260	$538.260	$538.260	$538.260	$538.260
Total egresos de efectivo		**$76.915.957**	**$83.656.447**	**$91.212.432**	**$99.686.168**	**$109.192.716**
Utilidad antes de impuesto		**$7.501.668**	**$12.470.586**	**$18.248.197**	**$24.957.537**	**$32.740.079**
Impuestos		$2.250.500	$3.741.176	$5.474.459	$7.487.261	$9.822.024
Utilidad neta		**$5.251.168**	**$8.729.410**	**$12.773.738**	**$17.470.276**	**$22.918.055**
Depreciación		$3.433.618	$3.433.618	$3.433.618	$3.433.618	$3.433.618
Amortización intangible		$538.260	$538.260	$538.260	$538.260	$538.260
Inversiones	-$36.127.580	$0	$0	$0	$0	$0
Inversión capital de trabajo	-$33.545.706	$0	$0	$0	$0	$0
Préstamo	$32.514.822	$0	$0	$0	$0	$0
Amortización deuda		$4.544.852	$5.362.925	$6.328.251	$7.467.337	$8.811.457
Valor de desecho						$114.590.275
Flujo Neto de Caja	**-$37.158.464**	**$4.678.194**	**$7.338.363**	**$10.417.365**	**$13.974.817**	**$132.668.751**

Fuente: Autor

Tabla 36. *Indicadores financieros con financiación*

Tasa Interna de Retorno (TIR)	**41,84%**
Valor Presente Neto (VPN)	**$130.388.162**
Valor Presente Neto (Ingresos)	$317.597.595
Valor Presente Neto (Egresos)	$266.932.424
Relación Beneficio Costo	**1,19**

Fuente: Autor

Realizando un análisis de sensibilidad al caso con financiación por parte del fondo emprender y teniendo en cuenta un horizonte de evaluación de cinco años, obtenemos del ejercicio un valor presente neto (VPN) de $130.388.162. Esto significa que, si traemos matemáticamente en el tiempo al año 0 todos los movimientos netos de efectivo, tendremos una tasa de rendimiento mayor que la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) elegida por el fondo emprender que es del 20%, y en consecuencia el proyecto será aceptado.

En cuanto a la tasa interna de retorno (TIR), la cual hace que el valor presente neto (VPN) sea igual a cero. Para el caso con financiación esta tasa es del 41,84%, dándonos un panorama favorable ya que esta es mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) exigida por el fondo emprender que es del 20%.

Luego tenemos la relación costo beneficio, la cual nos indica si el beneficio (o pérdida) porcentual adicional logrado con la inversión. Para este caso con financiamiento tenemos 1,19. Es decir que por cada 1 peso de costo obtenemos 1,19 pesos de beneficio, demostrando una vez más la viabilidad y sostenimiento del proyecto en el tiempo.

6.9. Flujo de caja neto sin financiación

Tabla 37. *Flujo de caja neto sin financiación*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE EFECTIVO						
Ingreso por ventas		$ 84.417.625	$ 96.127.033	$ 109.460.630	$ 124.643.705	$ 141.932.795
Total ingresos de efectivo		**$ 84.417.625**	**$ 96.127.033**	**$ 109.460.630**	**$ 124.643.705**	**$ 141.932.795**
EGRESOS DE EFECTIVO						
Mano de Obra		$ 16.292.032	$ 17.269.554	$ 18.305.727	$ 19.404.071	$ 20.568.315
Materias Primas e Insumos		$ 46.919.379	$ 53.427.477	$ 60.838.300	$ 69.277.064	$ 78.886.353
Costos indirectos de fabricación		$ 2.880.000	$ 2.934.144	$ 2.989.306	$ 3.045.505	$ 3.102.760
Total costos variables		$ 66.091.411	$ 73.631.174	$ 82.133.333	$ 91.726.640	$ 102.557.429
Gastos Admón. y Ventas		$ 1.000.000	$ 1.018.800	$ 1.037.953	$ 1.057.467	$ 1.077.347
Depreciación		$ 3.433.618	$ 3.433.618	$ 3.433.618	$ 3.433.618	$ 3.433.618
Amortización intangible		$ 538.260	$ 538.260	$ 538.260	$ 538.260	$ 538.260
Total egresos de efectivo		**$ 71.063.289**	**$ 78.621.852**	**$ 87.143.164**	**$ 96.755.985**	**$ 107.606.654**
Utilidad antes de impuesto		**$ 13.354.336**	**$ 17.505.180**	**$ 22.317.466**	**$ 27.887.720**	**$ 34.326.141**
Impuestos		$ 4.006.301	$ 5.251.554	$ 6.695.240	$ 8.366.316	$ 10.297.842
Utilidad neta		**$ 9.348.035**	**$ 12.253.626**	**$ 15.622.226**	**$ 19.521.404**	**$ 24.028.299**
Depreciación		$ 3.433.618	$ 3.433.618	$ 3.433.618	$ 3.433.618	$ 3.433.618
Amortización intangible		$ 538.260	$ 538.260	$ 538.260	$ 538.260	$ 538.260
Inversiones	-$36.127.580	$0	$0	$0	$0	$0
Inversión capital de trabajo	-$33.545.706	$0	$0	$0	$0	$0
Valor de desecho						$120.141.493
Flujo Neto de Caja	**-$ 69.673.286**	**$ 13.319.913**	**$ 16.225.504**	**$ 19.594.104**	**$ 23.493.282**	**$148.141.670**

Fuente: Autor

Tabla 38. *Indicadores financieros sin financiación*

Tasa Interna de Retorno (TIR)	**33,49%**
Valor Presente Neto (VPN)	**$149.233.218**
Valor Presente Neto (Ingresos)	$317.597.595
Valor Presente Neto (Egresos)	$254.153.561
Relación Beneficio Costo	**1,25**

Fuente: Autor

Realizando un análisis de sensibilidad en la situación hipotética de que los recursos financieros sean condonados dándonos un caso sin financiación por parte del fondo emprender y teniendo en cuenta un horizonte de evaluación de cinco años, obtenemos del ejercicio un valor presente neto (VPN) de $149.233.218. Esto significa que, si traemos matemáticamente en el tiempo al año 0 todos los movimientos netos de efectivo, tendremos una tasa de rendimiento mayor que la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) elegida por el fondo emprender que es del 20%, y en consecuencia el proyecto será aceptado.

En cuanto a la tasa interna de retorno (TIR), la cual hace que el valor presente neto (VPN) sea igual a cero. Para el caso con financiación esta tasa es del 33,49%, dándonos un panorama favorable ya que esta es mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) exigida por el fondo emprender que es del 20%.

Luego tenemos la relación costo beneficio, la cual nos indica si el beneficio (o pérdida) porcentual adicional logrado con la inversión. Para este caso con financiamiento tenemos 1,25. Es decir que por cada 1 peso de costo obtenemos 1,25 pesos de beneficio, demostrando una vez más la viabilidad y sostenimiento del proyecto en el tiempo.

Finalmente se hace indispensable conocer los diferentes métodos de análisis que permitan comprobar la rentabilidad, y de los cuales podemos concluir que el proyecto es viable y tiene altas probabilidades de ser aceptado por el fondo emprender tanto en el caso con financiamiento como en el caso sin financiamiento (o condonable).

7. LIMITACIONES PRINCIPALES, AMENAZAS Y ALTERNATIVAS

7.1. Limitaciones

La principal y más delicada limitación que presenta el proyecto es la de no poder operar los doce meses del año debido a la suspensión de actividades académicas en la universidad de córdoba, esto desencadena una serie de factores que se deben manejar con precaución como lo son, los contratos de trabajo con los colaboradores, la planeación de la productividad, la gestión de la materia prima, acuerdos de arrendamiento. Actualmente el proyecto está planifica para operar de febrero a mayo y de agosto a noviembre, ocho meses exactamente.

Una limitación adicional es la dependencia de la financiación por el fondo emprender del gobierno nacional, debido a que no está asegurada en un cien por ciento. Debemos esforzarnos en construir y presentar un plan de negocios bastante sólido antes los evaluadores para poder avanzar en las etapas de este fondo y de esta manera lograr el cometido del apalancamiento.

7.2. Amenazas

La principal amenaza es el cese de actividades académicas de manera fortuita e inesperada, debido a situaciones ajenas a la administración de la universidad. Posible desbordamiento del río sinú, protestas estudiantiles, órdenes municipales o departamentales y hasta paros académicos o docentes hacen parte de este factor de amenaza.

Otra amenaza latente es la suspensión de los subsidios otorgado por el gobierno nacional a los jóvenes estudiantes de bajos recursos, como lo es el programa joven en acción o familias en acción los cuales hacen parte la gran mayoría de los estudiantes, ya que se espera que estos utilicen parte de estos beneficios para su alimentación y por ende para consumir nuestros productos y el servicio de suscripción.

7.3. Alternativas

La principal alternativa para la limitación de operación durante todo el año, es la creación de productos atractivos e innovadores, para añadir el servicio de delivery a cualquier parte de la ciudad, al tiempo de posicionarse en un sitio externo pero cercano a las instalaciones de la universidad para poder realizar este tipo de entregas.

Una alternativa a la amenaza del cese de actividades académicas, seria expandirse hacia las demás instituciones de educación superior, ofertando productos ajustados a sus necesidades, así no dependeremos únicamente de las decisiones administrativas del alma mater.

8. CONCLUSIONES

Durante el diseño del presente plan de negocios se evidenció una problemática social compleja entre los estudiantes de bajos recursos, se descubrió una oportunidad rentable y sustentable en el tiempo debido al gran volumen de estudiantes que hacen parte de la universidad de córdoba. A través del ahorro de tiempo, generación de alternativas, valor agregado e innovación pudimos encontrar el principal atractivo para este segmento de mercado muy contraído.

En su elaboración se realizó un análisis general de entorno, dándonos a conocer cómo opera el actual mercado el cuál presento muy poca innovación y cómo es el patrón de compra de los clientes potenciales a través de diversas herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Michael porter y un análisis DOFA.

Durante la creación del plan de marketing en donde utilizamos la fusionada teoría de las 7 ps del mix de mercadeo en servicios, definimos la ruta optima a seguir para poder entrar en un mercado bastante consolidado debido al bajo dinamismo que posee. Consolidamos un plan de operaciones en donde estandarizamos los procesos vitales para el funcionamiento; por último, analizamos el

plan financiero el cual aborda en completo detalle las cifras, y en el cual se determinó que el proyecto es viable, arrojando una tasa interna de retorno por encima de la exigida y un valor actual neto positivo. Esto genera confianza en una futura puesta en marcha, y en una continua evolución de los servicios y productos ofrecidos que puedan generar cifras aún más beneficiosas para el interés personal.

El proyecto es viable en la medida de que se tomen las decisiones correctas, se generen alternativas de productos y servicios; y se lleve a cabo una contundente campaña de marketing que nos permita ingresar y consolidarnos en el mercado con facilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, C. (2016). ¿Cuales herramientas utilizo: kaizen, 5s, 6 Sigma, TPM, JIT? Retrieved May 28, 2020, from https://cyecompetitividad.wordpress.com/2016/12/13/cuales-herramientas-utilizo-kaizen-5s-6-sigma-tpm-jit/

Alcaldía de Labateca. (n.d.). Glosario SAS. Retrieved March 15, 2020, from http://www.labateca-nortedesantander.gov.co/glosario/sas

Alcaldía de Montería. (2018). Montería te Impulsa. Retrieved from https://www.monteria.gov.co/publicaciones/2110/monteria-te-impulsa/

Banco de la República. (2007). *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional*. 99.

Bienestar universitario. (2017). *Subsidio de almuerzos*. Universidad de Córdoba, Montería.

Cámara de Comercio de Montería. (2019). *Informe comparativo junta directiva*. 20.

Congreso de Colombia. *Ley 789 de 2002*. , Pub. L. No. 40, 26 (2002).

Consejo directivo nacional del servicio nacional de aprendizaje - SENA. *Acuerdo 00010 de 2013*. , (2013).

DANE. (2018a). Censo nacional de población y vivienda. *Boletín Técnico*.

DANE. (2018b). Encuesta nacional de calidad de vida. *Boletín Técnico*.

IDEAM. (2020). Visor de Mapas. Retrieved from http://visormapas.ideam.gov.co/datainmotion-geox/productos/generales/estaciones/automaticas/crudos/instantaneos/

Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy* (2nd ed.). McGraw Hill.

Junta directiva. (2018). AGROSAVIA. Retrieved February 18, 2020, from www.agrosavia.co

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8th ed.). Pearson Educación México.

Kyocera. (2019). Análisis interno de una empresa. Retrieved June 27, 2020, from https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-

hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html

Lee, D. (2018). Qué es la economía de la suscripción y cómo nos está cambiando la vida. *BBC*. Retrieved from https://www.bbc.com/mundo/noticias-44847074

Nicholson, W. (2006). *Microeconomía intermedia y su aplicación* (9th ed.; Thomson, Ed.).

Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, *61*(2), 214. https://doi.org/10.2307/1924589

Revista Dinero. (2020a). *Top Of Mind Colombia 2020*. Retrieved from https://especiales.dinero.com/top-of-mind-colombia-2020/marcas-recordadas-adultos-general.html

Revista Dinero. (2020b, April). *iFood y Domicilios.com se fusionan para liderar el mercado de domicilios*. Retrieved from https://www.dinero.com/empresas/articulo/ifood-y-domicilioscom-se-fusionan-para-liderar-el-mercado-de-domicilios/283974

Scarsig, M., Kirchmer, M., & Frantz, P. (2019). Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge. In *BPM CBOK* (4.0). ABPMP International.

Shingo, S. (1989). *A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint*.

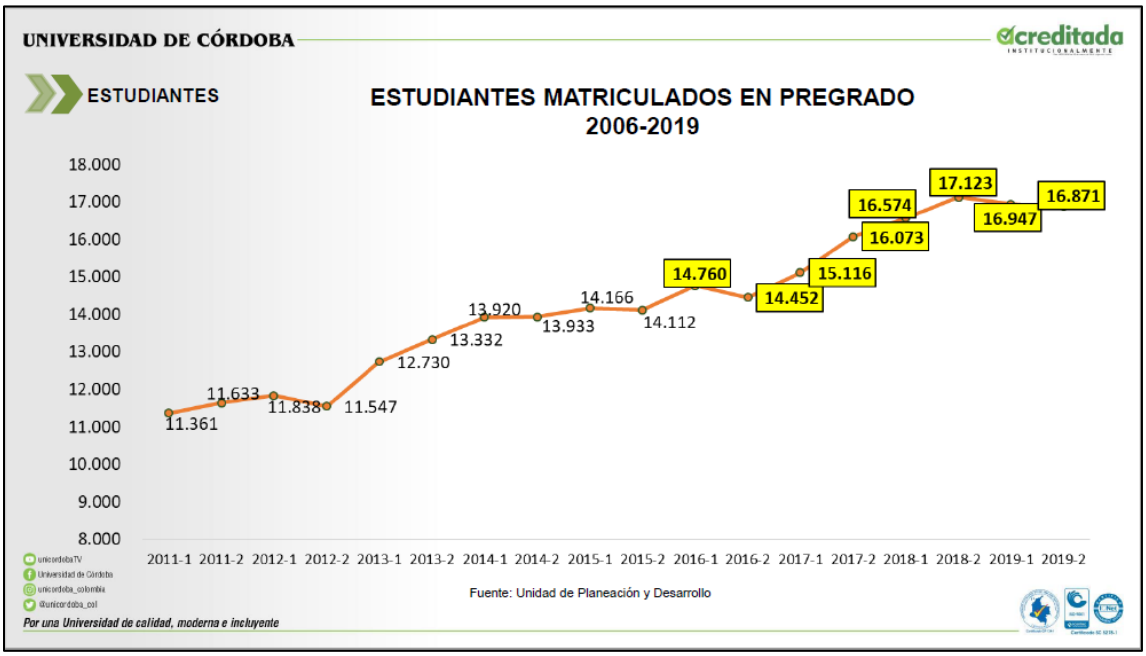
Unidad de Emprendimiento Virtual. (2010). Planeación del Mercadeo. Retrieved from http://hachepe57.blogspot.com/2010/05/c-planeacion-del-mercadeo.html

Unidad de Planeación y Desarrollo. (2020). *Audiencia pública de rendición de cuentas del año 2019*. Montería.

Universidad Nacional de Colombia. (2012). *Guía análisis DOFA*. Retrieved from http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf

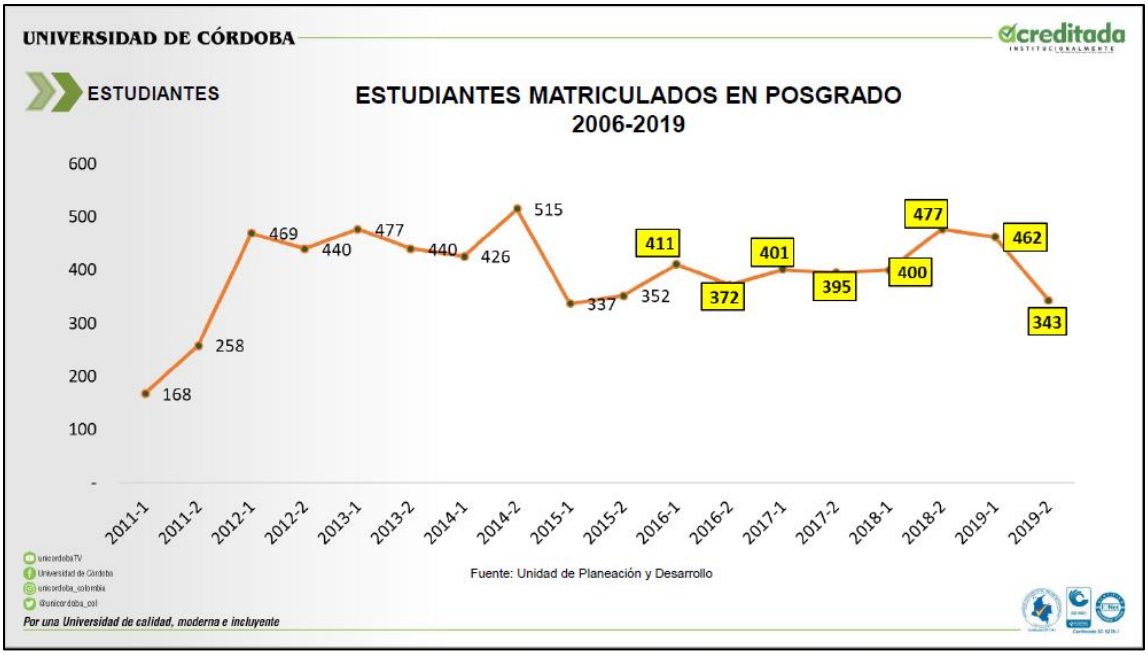
ANEXOS

Anexo 1A. *Estudiantes matriculados en pregrado 2006-2019*



Fuente: (Unidad de Planeación y Desarrollo, 2020)

Anexo 1B. *Estudiantes matriculados en posgrado 2006-2019*



Fuente: (Unidad de Planeación y Desarrollo, 2020)

Anexo 1B. Manual de funciones distribuidor

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo: Distribuidor	
Cargo de quien Depende: Auxiliar Administrativo	**Departamento:** Producción y Distribución
Salario: $ 300.000	**Código:** PD1
División:	**II. MISIÓN DEL CARGO** Será el encargado de llevar optimizadamente los domicilios y entregar las especificaciones del cliente.

III. FUNCIONES DEL CARGO
LABORES PRINCIPALES
Transportar el producto desde el punto de venta hasta el lugar especificado por el cliente. Recaudar el dinero de los pedidos y entregarlo a la caja en el punto de venta. Verificar Las direcciones de los pedidos antes de salir a entregarlos. Llevar junto con el pedido las facturas de venta a los clientes.
LABORES SECUNDARIAS
Servir como ayudante de venta en el punto de venta.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
COMPETENCIAS		**REQUISITOS ESPECÍFICOS**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**FORMACION**	Bachillerato
	EXPERIENCIA	Sin experiencia
	ENTRENAMIENTO	15 días
	HABILIDAD MENTAL	Sigue instrucciones definidas y exactas
	HABILIDAD MANUAL	Poca habilidad manual (Bicicleta)
RESPONSABILIDAD	**POR SUPERVISIÓN**	Supervisa técnicamente (Pedidos)
	POR EQUIPOS	Cuidar con esmero (Bicicleta Eléctrica)
	POR RECURSOS	Dinero recaudado por pedidos (Mucha atención)
	POR ERRORES	Media capacidad de pérdida
ESFUERZO	**VOCAL**	Poco
	FÍSICO	Sentado con fuerzas ligeras (Manejar bicicleta)
	MENTAL	Poco
	VISUAL	Poco
CONDICIONES Y RIESGOS	**AMBIENTE**	Nulo
	ACCIDENTE	Medio

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2B. Manual de funciones auxiliar operativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo: Auxiliar Operativo	
Cargo de quien Depende: Auxiliar Administrativo	**Departamento:** Producción y Distribución
Salario: $ 400.000	**Código:** PD2
División:	**II. MISIÓN DEL CARGO** Será el encargado de la transformación de la materia prima e insumos y gestión de inventarios.

III. FUNCIONES DEL CARGO
LABORES PRINCIPALES
Elaborar los diferentes productos requeridos por los clientes. Supervisa la calidad del producto durante su elaboración. Aplicar las normas de higiene y seguridad industrial.
LABORES SECUNDARIAS
Elaborar los requisitos de preparación e inventario de materia prima para pasarlos al auxiliar administrativo. Encargado de labores de limpieza y mantenimiento general en el área de producción.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
COMPETENCIAS		**REQUISITOS ESPECÍFICOS**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**FORMACION**	Bachillerato
	EXPERIENCIA	Sin experiencia
	ENTRENAMIENTO	Entre 1 semana y 1 mes (Panadería)
	HABILIDAD MENTAL	Toma pequeñas decisiones
	HABILIDAD MANUAL	Alta habilidad manual (Panadería)
RESPONSABILIDAD	**POR SUPERVISIÓN**	Supervisa técnicamente (Productos en proceso)
	POR EQUIPOS	Cuidar con esmero (Horno, refrigerador, batidora)
	POR RECURSOS	Mucha atención y cuidado (Materia prima e insumos)
	POR ERRORES	Media capacidad de pérdida
ESFUERZO	**VOCAL**	Poco
	FÍSICO	Está de pie con fuerzas ligeras (Panadería)
	MENTAL	Poco
	VISUAL	Poco
CONDICIONES Y RIESGOS	**AMBIENTE**	Nulo
	ACCIDENTE	Poco

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3B. Manual de funciones auxiliar administrativo

<table>
<tr><th colspan="4">I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</th></tr>
<tr><td colspan="4">Nombre del Cargo: Auxiliar Administrativo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cargo de quien Depende: Gerente Propietario</td><td colspan="2">Departamento: Administración y Finanzas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Salario: $ 450.000</td><td colspan="2">Código: AF2</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">División:
</td><td colspan="2">II. MISIÓN DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="2">Será el encargado de la gestión de pedidos y ventas.</td></tr>
<tr><th colspan="4">III. FUNCIONES DEL CARGO</th></tr>
<tr><td colspan="4">LABORES PRINCIPALES</td></tr>
<tr><td colspan="4">Atención y servicio al cliente.
Recepción de pagos a través del POS.
Recepción de pedidos a través de la plataforma.</td></tr>
<tr><td colspan="4">LABORES SECUNDARIAS</td></tr>
<tr><td colspan="4">Organizar el proceso productivo y controla el cumplimiento de los requerimientos del cliente.
Manejar la caja menor y realizar seguimiento de ventas.</td></tr>
<tr><th colspan="4">IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</th></tr>
<tr><th colspan="2">COMPETENCIAS</th><th colspan="2">REQUISITOS ESPECÍFICOS</th></tr>
<tr><td rowspan="5">CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</td><td>FORMACION</td><td colspan="2">Bachillerato</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA</td><td colspan="2">Sin experiencia</td></tr>
<tr><td>ENTRENAMIENTO</td><td colspan="2">Entre 1 semana y 1 mes (Administración)</td></tr>
<tr><td>HABILIDAD MENTAL</td><td colspan="2">Toma decisiones de alguna importancia</td></tr>
<tr><td>HABILIDAD MANUAL</td><td colspan="2">Media habilidad manual (POS)</td></tr>
<tr><td rowspan="4">RESPONSABILIDAD</td><td>POR SUPERVISIÓN</td><td colspan="2">Supervisa administrativamente</td></tr>
<tr><td>POR EQUIPOS</td><td colspan="2">Cuidar con esmero (POS, Computador)</td></tr>
<tr><td>POR RECURSOS</td><td colspan="2">Mucha atención y cuidado (Dinero)</td></tr>
<tr><td>POR ERRORES</td><td colspan="2">Alta capacidad de pérdida</td></tr>
<tr><td rowspan="4">ESFUERZO</td><td>VOCAL</td><td colspan="2">Alto</td></tr>
<tr><td>FÍSICO</td><td colspan="2">Está de pie con fuerzas ligeras</td></tr>
<tr><td>MENTAL</td><td colspan="2">Medio</td></tr>
<tr><td>VISUAL</td><td colspan="2">Poco</td></tr>
<tr><td rowspan="2">CONDICIONES Y RIESGOS</td><td>AMBIENTE</td><td colspan="2">Nulo</td></tr>
<tr><td>ACCIDENTE</td><td colspan="2">Nulo</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Ficha técnica encuesta de mercado

POBLACIÓN OBJETIVO	**Principal:** Estudiantes Pregrado entre 16 y 23 años. **Indirecta:** Estudiantes Posgrado, docentes, funcionarios, visitantes.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

MUESTRA

A continuación, se muestra la fórmula estadística que se adoptó para definir el tamaño de la muestra de una población finita y sus variables.

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.
N = Tamaño de la población. (16.871)
σ = Desviación estándar de la población. (0,5)
Z = Nivel de confianza. (95% equivalente a 1,96)
e = Error muestral. (5% equivalente a 0,05)

$$n = \frac{(16.871)(0,5)^2(1,96)^2}{(16.871-1)(0,05)^2 + (0,5)^2(1,96)^2} = 375,629 \approx 376$$

ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES

La recopilación y organización de las encuestas se realizó con ayuda de la herramienta electrónica **Google Forms**.

1. ¿Queda satisfecho con la comida que encuentra dentro del campus?

O **Sí**
O **No**

2. En promedio ¿Cuánto tiempo demoras en conseguir y consumir el almuerzo dentro del campus?

O **30 Minutos**
O **45 Minutos**
O **60 Minutos**

3. ¿Qué tanto le agrada la idea de recibir su comida en su salón de clases?

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Poco Agrado	O	O	O	O	O	**Mucho Agrado**

4. A la hora de alimentarse ¿Qué importancia le da usted a la comida?

	Importante	**Indiferente**	**No Importante**
Precio	O	O	O
Tamaño	O	O	O
Sabor	O	O	O
Tiempo	O	O	O
Nivel Nutricional	O	O	O

5. En general ¿Cuánto dinero gastas al día para alimentarte dentro del campus?

- O **$ 3.000**
- O **$ 4.000**
- O **$ 5.000**
- O **$ 10.000+**

6. Selecciona las que más te gusten

- O **Chocolate**
- O **Dulce de Guayaba**
- O **Mermelada de Fresa**
- O **Arequipe**

Fuente: Elaboración propia