

RAE

1. **TIPO DE DOCUMENTO:** Trabajo de grado para optar por el título de Economista
2. **TÍTULO:** Plan de Negocios para la formalización de la empresa "Mister Sándwich"
3. **AUTOR:** Carlos Eduardo Muñoz Muñoz
4. **LUGAR:** Bogotá, D.C.
5. **FECHA:** xx de Octubre de 2014
6. **PALABRAS CLAVE:** Plan de Negocios, Estudio de Mercado, "Mister Sándwich"
7. **DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:** El presente trabajo es un plan de negocio para la formalización de la empresa "Mister Sándwich", productora y comercializadora de sándwiches gourmet. Este comprende once capítulos en los cuales se describe todo el estudio de viabilidad desde el planteamiento del problema hasta la evaluación económica del horizonte del proyecto a cinco años, esto con el fin de determinar la rentabilidad financiera y como se logra esta última; si con impactos positivos o negativos en la sociedad y en el medioambiente.
8. **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:** Línea de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales en la cual se inscribe el proyecto es Gestión y Control de las Organizaciones
9. **FUENTES CONSULTADAS:**
Durante el desarrollo de la investigación se tomó como base el libro *Evaluación de Proyectos* de Gabriel Baca Urbina 4° edición; para el estudio de mercadeo se consultó el libro *Estrategias de Marketing 2°* edición de Ferrell, Hartline y Lucas.

Fueron consultados los siguientes Decretos:

Decreto 1607 de 2002 Nivel Nacional; Decreto 1772 de 1994; Decreto 3075 1997 Nivel Nacional; Decreto 410 de 1971 Nivel Nacional; Decreto Ley 2663 de 1950 Nivel Nacional.

Así mismo se examinaron las leyes a continuación:

Ley 1258 de 2008 Nivel Nacional; Ley 11 de 1984 Nivel Nacional; Ley 1122 de 2007 Nivel Nacional; Ley 1429 de 2010 Nivel Nacional; Ley 21 de 1982 Nivel Nacional; Ley 789 de 2002 Nivel Nacional; Ley 797 de 2003 Nivel Nacional; Ley 89 de 1988 Nivel Nacional; Ley 1607 de 2012 Nivel Nacional; Resolución 2674 de 2013 Ministerio de Salud.

Se tomaron en cuenta documentos de la profesora Stella Domínguez de la facultad de ciencias empresariales de Universidad de San Buenaventura sede Bogotá:

Guía de plan de negocios 2014; Capítulo 8 Plan estratégico de Mercadeo; Capítulo 9 Política de talento Humano en colaboración con la profesora Sandra Valencia.

Fueron también consultados seis artículos de internet :

Restaurantes en Bogotá de comida Sándwiches y Wraps; Otras formas de pautar; ¿Qué es el voz a vos?; Estadísticas de Cuentas Nacionales; Informe Balance 2013 y Perspectivas 2014; ¿Qué es el marketing voz a voz?; Modelo de Contrato de Trabajo a Término Fijo; Contrato de Prestación de Servicios.

10. **CONTENIDOS:** Aspectos Preliminares, Objetivos. Presentación "Mister Sándwich", Estudio de Mercado, Estructura de Producción, Plan de Mercadeo, Gestión del Talento Humano, gestión de la Responsabilidad Social, Marco Jurídico y Tributario, Estudio Financiero, y Conclusiones
11. **CONCLUSIONES:** Durante la investigación se concluyó que en la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá existe una demanda potencial de aproximadamente trescientos sándwiches diarios, es decir siete mil doscientas unidades mensuales, por lo que tomar en arriendo un espacio destinado para la venta de sándwiches es una gran oportunidad para trabajar en el establecimiento de una franquicia a futuro. Durante el estudio técnico y financiero se concluyó que la inversión en activo fijo es de veinticinco millones quinientos setenta y un mil pesos (\$25.571.000) y con respecto al flujo de caja que se generara durante los primeros cinco años (VPN=\$179.262.417; TIR= 228%) la inversión es viable , además se logró construir toda una estructura organizada de producción para la universidad en específico y que dicha estructura está basada en la producción limpia, es decir, con bajos índices de impacto sobre el medio ambiente. En el ámbito de responsabilidad social se demostró que la empresa puede tener importantes flujos de efectivo y al mismo tiempo ofrecer un excelente servicio mediante la implementación de valores en el trato humano y justicia en la remuneración de los empleados de "Mister Sándwich".

Plan de Negocios para la formalización de la empresa Míster Sándwich

Carlos Eduardo Muñoz Muñoz

Asesor:

Angela María Parrado Castañeda

Trabajo de grado para optar al título de Economista

Universidad de San Buenaventura

Bogotá, Colombia

27 de octubre de 2014

Tabla de Contenido

Introducción	10
1. Aspectos Preliminares	12
1.1. <i>Línea de Investigación</i>	12
1.2. <i>Presentación del estudiante</i>	12
1.3. <i>Descripción del Problema</i>	13
1.3.1. Planteamiento del Problema	13
1.3.2. Formulación del Problema	16
1.4. <i>Justificación</i>	16
2. Objetivos	18
2.1. <i>Objetivo General</i>	18
2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	18
3. Presentación Míster Sándwich	19
3.1. <i>Antecedentes</i>	19
3.2. <i>“Míster Sándwich”</i>	22
4. Estudio de Mercado	28
4.1. <i>Descripción del Producto</i>	28
4.2. <i>Análisis del Entorno</i>	32
4.3. <i>Estudio de Demanda</i>	38
4.4. <i>Estudio de Oferta</i>	46
5. Estructura de Producción	52
5.1. <i>Requerimientos Operativos</i>	53
5.1.1. Requerimientos del Remolque	53
5.1.2. Requerimientos del Punto de Venta	56
5.1.3. Requerimientos de Planta de Producción	57
5.2. <i>Proceso de Producción</i>	61
5.2.1. Recepción de materia prima	64
5.2.2. Curado de vegetales	66
5.2.3. Preparación de las carnes	66
5.2.4. Preparación de melado y huevos cocidos	67

5.2.5.	Horneado de tomates	67
5.2.6.	Caramelización de cebolla	68
5.2.7.	Obtención de zumo de limón mandarina	69
5.2.8.	Elaboración de encurtidos	69
5.2.9.	Elaboración de salsas	70
5.2.10.	Transporte de ingredientes procesados en la Planta de Producción al punto de venta	71
5.2.11.	Proceso inicio de labores	73
5.2.12.	Proceso de atención	75
6.	Plan de Mercadeo	79
6.2.	<i>Resumen Ejecutivo</i>	79
6.3.	<i>Metas y objetivos</i>	79
6.4.	<i>Análisis de Competidores</i>	79
6.5.	<i>Segmentación</i>	81
6.6.	<i>Target</i>	81
6.7.	<i>Posicionamiento</i>	82
6.8.	<i>Estrategia de Producto, Servicio y Marca</i>	82
6.9.	<i>Estrategia de Canales</i>	84
6.9.1.	Canal de Mercadeo	85
6.9.2.	Cadena de valor	86
6.10.	<i>Estrategia de Comunicaciones Integradas al Mercadeo</i>	87
6.11.	<i>Estrategia de Promoción</i>	87
7.	Gestión del Talento Humano	91
7.2.	<i>Perfiles de Competencias y políticas de contratación y salarios</i>	92
7.3.	<i>Proceso de Inducción y Capacitación del Personal</i>	99
7.3	<i>Reglamento interno de trabajo</i>	100
8.	Gestión de la Responsabilidad Social	101
9.	Marco Jurídico y Tributario	106
9.2.	<i>Ámbito Sanitario</i>	106
9.3.	<i>Ámbito Comercial</i>	107
9.4.	<i>Ámbito laboral</i>	108
9.5.	<i>Ámbito tributario</i>	111
10.	Estudio Financiero	112

10.2.	<i>Presupuesto costos de producción</i>	112
10.3.	<i>Inversión inicial en activo fijo y diferido</i>	116
10.4.	<i>Determinación de TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento)</i>	121
11.	Conclusiones	139
12.	Referencias	141

Anexos

1. *Encuesta. (Word).*
2. *Tabulación Encuesta (Excel)*
3. *Factores tecnológicos. (Acrobat)*
4. *Factores limitantes de una planta. (Acrobat)*
5. *Proceso de producción. (Acrobat)*
6. *Factores para la adquisición de equipo y maquinaria. (Acrobat)*
7. *Tipos básicos de distribución. (Acrobat)*
8. *Áreas de una planta. (Acrobat)*
9. *Modelo de contrato cocinero. (Word).*
10. *Modelo de contrato vendedores. (Word).*
11. *Modelo de contrato aseo. (Word).*
12. *Inflación Proyectada Bancolombia. (Acrobat)*

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Descripción del Problema.....	15
Ilustración 2 Ubicación informal a las afueras de la Universidad	21
Ilustración 3 Logo Míster Sándwich	21
Ilustración 4 Sándwich de Jamón	29
Ilustración 5 Sándwich de Carne	29
Ilustración 6 Sándwich de Pollo	30
Ilustración 7 Logo Nuevo Míster Sándwich.....	32
Ilustración 8 Distribución del PIB Real año 2013 por sectores	34
Ilustración 9 Distribución del PIB Real Bogotá año 2013 por sectores	35
Ilustración 10 Género.....	40
Ilustración 11 Rol.....	41
Ilustración 12 Edad.....	42
Ilustración 13 Asistencia.....	43
Ilustración 14 Tipo de producto de preferencia	44
Ilustración 15 Presupuesto <.....	45
Ilustración 16 Calidad	47
Ilustración 17 Precio.....	48
Ilustración 18 Carnes.....	49
Ilustración 19 Vegetariano	50
Ilustración 20 Carta de Productos Míster Sándwich	52
Ilustración 21 Remolque	55
Ilustración 22 Distribución de la planta de producción	61
Ilustración 23 Diagrama de Flujo Proceso de Producción desarrollados en la Planta de Producción	64
Ilustración 24 Cocción de Huevos	67
Ilustración 25 Horneado de Tomates.....	68
Ilustración 26 Caramelización de la Cebolla.....	69
Ilustración 27 Ubicación del Punto de Venta y Planta de Producción	71
Ilustración 28 Modelo de triciclo	72
Ilustración 29 Distribución de Ingredientes	75
Ilustración 30 Distribución del Remolque	76
Ilustración 31 Análisis Competidores	80
Ilustración 32 Logo Míster Sándwich	83
Ilustración 33 Canal de Mercadeo	85

Ilustración 34 Punto de Venta.....	86
Ilustración 35 Estrategia voz a voz	88
Ilustración 36 Estructura organizacional Míster Sándwich	92
Ilustración 37 Esquema de grupos de interés de Míster Sándwich	102
Ilustración 38 Relacion Bienestar Institucional y Mister Sandwich	103
Ilustración 39 Punto de equilibrio	126
Ilustración 40 Diagrama de flujo para la evaluación económica con producción constante, sin inflación, sin financiamiento	134
Ilustración 41 Diagrama de flujo para la evaluación económica con producción constante, con inflación, sin financiamiento	136

Lista de Tablas

Tabla 1 Valores Corporativos	25
Tabla 2 Crecimiento Económico países del mundo	33
Tabla 3 Restaurantes de sándwich en Bogotá	36
Tabla 4 Cuadro comparativo Benchmarking	37
Tabla 5 Análisis Macroeconómico	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6 Ficha técnica de la Encuesta	39
Tabla 7 Identificación Competidores	46
Tabla 8 Cuadro comparativo con Competidores	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9 Costos adecuación del remolque	55
Tabla 10 Costos adecuación del Punto de Venta	57
Tabla 11 Costos adecuación de la cocina	59
Tabla 12 Formato de Recepción de Materia Prima	65
Tabla 13 Características que identifican la marca	84
Tabla 14 Perfil de Competencia Cocinero	93
Tabla 15 Perfil de Competencia Vendedor	95
Tabla 15 Perfil de Competencia Aseador	96
Tabla 17 Perfil de Competencia Gestor	98
Tabla 18 Tabla de pagos vendedores y cocinero	110
Tabla 19 Tabla de pagos aseador	110
Tabla 20 Costo de Materia Prima	112
Tabla 21 Costo de Envase	113
Tabla 22 Costo de Otros Materiales	114
Tabla 23 Gasto en Servicios Públicos	114
Tabla 24 Costo de Mano de Obra Directa	115
Tabla 25 Costo de Mano de Obra Indirecta	115
Tabla 26 Gasto de Arriendos	116
Tabla 27 Costo Totales de Operación	116
Tabla 28 Activos de Producción	117
Tabla 29 Inversión en Activo Diferido	119
Tabla 30 Inversión Total en Activo Fijo y Diferido	120
Tabla 31 Depreciación y amortización de Activos Fijo y Diferido	120
Tabla 32 Activo Circulante	123
Tabla 33 Clasificación de Costos	125
Tabla 34 Punto de equilibrio	126

Tabla 35 Determinación de Ingresos	127
Tabla 36 Balance General Inicial	128
Tabla 37 Estados de Resultados sin inflación financiamiento y con producción constante	129
Tabla 38 Estados de Resultados con inflación sin financiamiento y con producción constante	130

Introducción

Hoy en día las empresas deben diseñar e implantar un plan estratégico con el objetivo de lograr buenas expectativas de crecimiento. En un mundo globalizado y competitivo el único camino es la correcta estructuración de las diferentes áreas de la empresa en pro de la realización de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la misma.

En este sentido la planeación estratégica, es un proceso mediante el cual se desarrollan e implementan planes para la realización de objetivos, este proyecto tiene como último fin la formalización de "*Míster Sándwich*", una empresa informal dedicada a la elaboración y venta de sándwiches, esta cuenta con proyecciones de crecimiento a mediano y largo plazo y aún más importante con el claro objetivo de basar su accionar en valores corporativos y responsabilidad social empresarial.

Para lograr dicho objetivo de **formalización**, se tiene en cuenta los lineamientos del libro de evaluación y formulación de proyectos escrito por Gabriel Baca Urbina, autor Mexicano quien escribió dicho texto bajo un contexto muy parecido al de Colombia, por lo que es un excelente referente a la hora de orientar la estructura de este documento. La investigación se orienta en los fundamentos de Baca Urbina, en los lineamientos de IMAGINATIO (Incubadora de empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad) y los elementos esenciales para la elaboración de un proyecto, para lo cual se establecen siete capítulos (fuera de los capítulos introductorios y la conclusión de la investigación) que a su vez representan los siete objetivos específicos propuestos para el desarrollo del proyecto:

1. Estudio de mercado.
2. Estudio técnico (estructura de producción).

3. Plan de mercadeo.
4. Gestión del talento humano.
5. Gestión de la responsabilidad social.
6. Marco jurídico y tributario.
7. Estudio financiero.

En términos generales se busca describir la demanda y la oferta de sándwiches dentro de la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá con el fin de construir la estructura de producción y venta de los mismos, desde la transformación de la materia prima hasta la presentación del producto al cliente. Así mismo el plan de mercadeo describe la forma en que *"Mister Sandwich"* pretende posicionarse dentro de la Universidad, dicho accionar debe de contar a su vez con un plan de gestión del talento humano, dado que la fuerza laboral es el elemento más importante para cumplir los objetivos tanto del proyecto como de la organización, dichos objetivos están basados en una filosofía y en un plan de responsabilidad social porque la viabilidad del proyecto no solo se percibe en la rentabilidad del negocio , es importante tener en cuenta el impacto al entorno social y ambiental de la empresa.

Al formalizar la empresa se tienen presente las normas establecidas por las entidades reguladoras, razón de la importancia de un marco jurídico y tributario. Por último proyectar el horizonte económico de *"Mister Sandwich"* es una tarea esencial para saber mediante la evaluación económica si los esfuerzos para realización de todos los aspectos descritos anteriormente generan una rentabilidad o no. Se puede notar entonces que cada uno de los capítulos están conectados entre sí y cada uno busca cumplir un objetivo dado, además que el anterior complementa al siguiente y es imprescindible la comprensión y realización de cada uno para poder avanzar en la investigación.

1. Aspectos Preliminares

1.1. Línea de Investigación

El presente trabajo se adscribe a la línea de investigación ***Gestión y Control de las Organizaciones***, ya que conlleva al desarrollo de estrategias que permiten formalizar empresas que tienen sus inicios en espacios informales.

De igual manera, evidencia que la formalidad es un camino hacia la prosperidad económica de los negocios, y no una disminución de ganancia como normalmente las empresas informales lo afirman.

Se requiere desarrollar un estudio de viabilidad económica de la formalización de “*Míster Sándwich*”, que demuestre que las empresas formales poseen más garantías, proyección, compromiso social y calidad en los productos y servicios ofertados.

1.2. Presentación del estudiante

“Mi nombre es Carlos Muñoz nació hace 23 años en Bogotá y soy un emprendedor.

Antes de ser parte de la Universidad de San Buenaventura, estude en la Academia Militar Mariscal Sucre hasta el año 2006, año en el que me gradué como bachiller. A principios de 2007 ingresé a estudiar Economía en la Universidad, donde he cumplido con

gran parte del proceso académico correspondiente para obtener el título de Economista. Hasta el año 2010 trabajé comerciando ropa en San Victorino, aunque era un excelente negocio en el momento no lo supe aprovechar y quebré el negocio por falta de organización y experiencia.

Hacia finales de abril del año 2010 emprendí la iniciativa de fabricar sándwiches de jamón y queso en mi casa para luego venderlos dentro de la Universidad en las horas de la mañana hasta la 1 pm, debido a que economía se imparte en las tardes y noches y también debía cumplir con mis estudios. Después de la prohibición de las ventas ambulantes dentro de las instalaciones y hasta el momento, me he visto forzado a comerciar mis productos en las puertas de la Universidad, lógicamente bajo el mismo horario y operando de manera informal. Después de cuatro años de esfuerzo y sacrificio estoy dispuesto a canalizar Míster Sándwich hacia la formalidad y para lograrlo es imprescindible ubicar un punto formalizado de venta dentro de la Universidad y un punto de fábrica en donde se preparen los alimentos. El rol que desempeño dentro de Míster Sándwich es de gestor y gerente de la empresa” .

1.3. Descripción del Problema

1.3.1. Planteamiento del Problema

En una sociedad urbanizada se presentan mayores niveles de crecimiento económico debido a las migraciones, los niveles de especialización, la velocidad de rotación del capital etc. Dicho crecimiento ocasiona que el ritmo de vida de los individuos sea más acelerado, concentrando la mayoría de su tiempo en la realización de actividades económicas, olvidando factores claves para el desarrollo integral del individuo tales como; el deporte,

la cultura, familia o inclusive alimentarse, entendiendo este último factor como una necesidad inherente y vital al ser humano, que debido a este crecimiento económico desordenado muchas veces se deja como un factor secundario o de menos importancia, es evidente que muchas veces el ser humano de esta época deja de alimentarse adecuadamente de acuerdo a los requerimientos nutricionales. Partiendo de la variable tiempo surge el primer componente de un problema para el hombre actual que es: “la falta de tiempo para comer de manera saludable”.

Del problema surge la necesidad y de esta a su vez las respuestas, que se traducen en un bien o servicio que busca la satisfacción de dicha necesidad. En este caso y como respuesta al problema, durante el desarrollo de la historia urbana nacen una serie de productos denominados COMIDAS RAPIDAS, entendidas estas como platillos de preparación rápida. Como segundo componente del problema se puede decir que este tipo de productos no son saludables, pues es evidente (tanto para el oferente como el demandante) que la mayoría de los bienes de este orden que se encuentran circulando en el mercado actualmente no cumplen con las expectativas nutricionales que demanda el bienestar del ser humano.

En la ilustración 1 se muestra gráficamente el proceso descrito anteriormente, desde la necesidad urbana por platillos de rápida preparación hasta la aparición de empresas como “*Mister Sandwich*”, que buscan satisfacer dicha necesidad con el valor agregado de comercializar comida rápida, saludable y acompañada de un excelente servicio (Mercadeo responsable).

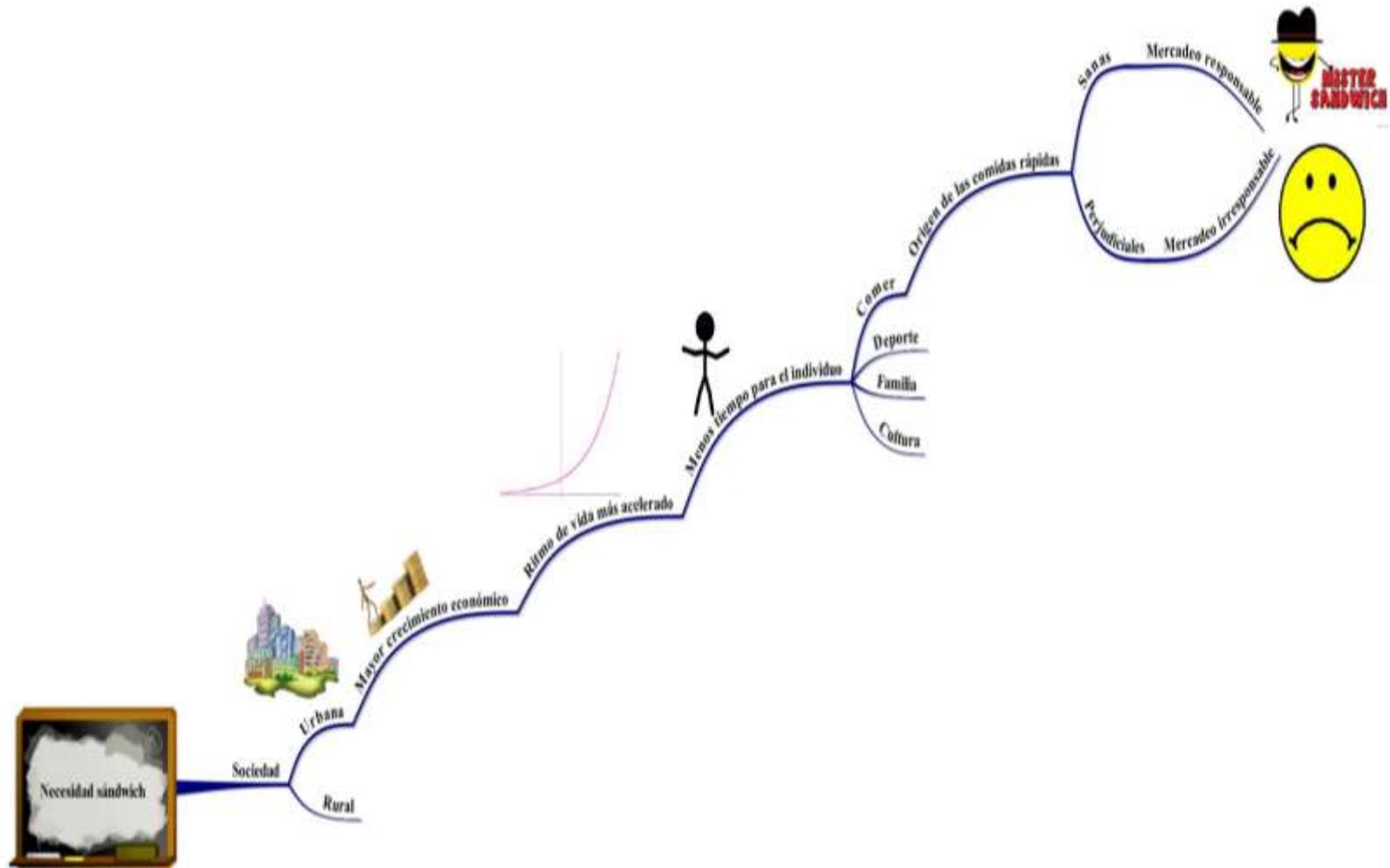


Ilustración 1 Descripción del Problema

Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior, se deduce que el problema del mercado está compuesto por dos factores: la falta de tiempo y la expectativa nutricional requerida por el consumidor. Partiendo de estos dos componentes, nace la idea de una línea de sándwiches de aspecto agradable, sabor exquisito, acompañados de salsas especiales y que cumplan con las necesidades nutricionales del consumidor. Lo cual se complementará con la experiencia de 4 años con el producto “Míster Sándwich” desde la informalidad, producto reconocido como una comida rápida de buena aceptación por la Comunidad Bonaventuriana.

1.3.2. Formulación del Problema

Frente a la problemática y oportunidad de negocio surge el interrogante de:

¿Es viable formalizar la empresa “Míster Sándwich”?

1.4. Justificación

“Hace cuatro años comencé a vender sándwiches de jamón y pan italiano en la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá. Nació como una idea que hasta el momento ha financiado mis gastos personales, es decir, he sido auto empleado de un negocio que como se encuentra operando en este momento no podría lograr hacerlo sin mi presencia.

Esta experiencia de emprendimiento ha hecho que crezca como persona y ahora busco estructurar esta idea en un proyecto que permita contribuir a la realización de mi plan de vida, que genere empleo formal y justo, que satisfaga la necesidad de la comunidad Bonaventuriana

por una comida saludable y de fácil acceso y por último que contribuya al establecimiento de una gran empresa que logre manejar de manera adecuada toda la gestión de responsabilidad social y ambiental que tanto demanda la sociedad de hoy en día.”

Por otro lado, se reconoce que uno de los problemas para la sociedad urbana es la “Falta de tiempo para comer saludablemente”, a raíz de esta necesidad, el mercado de comidas rápidas ha empezado a sufrir cambios drásticos en la manera en que se presta el servicio, la tendencia a nivel mundial es a la oferta de productos de rápida preparación pero que al mismo tiempo sean saludables y que cumplan con los requerimientos nutricionales de los consumidores, a su vez , las principales franquicias de comida en el mundo han reforzado este pensamiento demostrando como la inclusión de más vegetales y el mejoramiento de las harinas y proteínas satisfacen la demanda.

Por ello la formalización de “Míster Sándwich” permitirá dar variedad en la oferta alimenticia de la Universidad, aportando un producto de calidad, rápido y eficiencia en la atención.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios que permita viabilizar la formalización de “*Míster Sándwich*”.

2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el funcionamiento actual de “*Míster Sándwich*”.
- Identificar la demanda, la oferta, el producto y los precios del mercado, a través de un estudio de mercado.
- Diseñar la estructura de producción y comercialización de “*Míster Sándwich*”.
- Construir el plan de mercadeo para el primer año de “*Míster Sándwich*”.
- Elaborar la política de talento humano para “*Míster Sándwich*”.
- Plantear la política de responsabilidad social empresarial de “*Míster Sándwich*”.
- Establecer el marco jurídico y tributario con las implicaciones para “*Míster Sándwich*”.
- Calcular la viabilidad financiera de “*Míster Sándwich*” para los próximos cinco años.

3. Presentación Míster Sándwich

3.1. Antecedentes

A mediados de abril del año 2010 se emprende un proyecto en la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá llamado “*Míster Sándwich*”. Inicialmente se presenta como una idea de proyecto de plan de vida.

La estrategia inicial fue preparar sándwiches caseros de pan italiano tipo “submarine”, rellenos de mayonesa, lechuga Batavia, queso doble crema y jamón ahumado de cerdo, los cuales eran comercializados dentro de la Universidad, en el horario de 11:00 am a 1:00 p.m., periodo en el que la venta era de treinta (30) unidades diario.

La estrategia para llegar a los clientes era a través de la venta ambulante, caminando por toda la Universidad ofreciendo el producto a los distintos grupos de estudiantes alrededor del campus.

Para finales del mismo año (2010), las ventas se incrementaron en un 100%, vendiendo sesenta (60) sándwiches y ampliando el horario de venta de 10:00 am a 1:00 p.m., dado el posicionamiento que tuvo el producto dentro de la Universidad. Aunque la proyección era alta, se vio frenada por las políticas de la Universidad referentes a la prohibición de ventas ambulantes dentro de las instalaciones, Durante este periodo y el siguiente toda la venta se efectuó clandestinamente pues los celadores no dudaban en decomisar o inclusive destruir los productos de los estudiantes que comerciaban con comida dentro de la Universidad.

Inicio el año 2011, y con él se reforzaba la idea de que la venta de sándwiches es buen negocio, tanto así que la producción se duplicó apenas en los primeros días de iniciado el semestre (ciento veinte unidades vendidas en cuatro horas) y así mismo la popularidad del producto entre los estudiantes, profesores e inclusive el personal administrativo de la Universidad.

Con el segundo semestre del mismo año llegó el primer obstáculo para la empresa. Debido al posicionamiento del producto y al reconocimiento de la marca, las cafeterías que operaban dentro de la universidad notificaron al departamento de recursos físicos de los actos comerciales que *"Mister Sandwich"* realizaba dentro de las instalaciones y que iban en contra de la norma.

A raíz de las notificaciones y a pesar de la noticia el negocio debía continuar y se tomó la decisión de seguir operando en la entrada de la Universidad de manera ambulante. Esta decisión, trajo para el negocio dos cambios importantes: Primero, el sistema de ventas cambió su estructura de comercio personalizado en el que se buscaban los clientes, a un sistema en el que los miembros de la comunidad tenían que salir de las instalaciones en busca del producto, es decir, *"Mister Sandwich"* se convirtió en un punto de venta informal; y el segundo, como efecto del primero, las ventas aumentaron en 25 %. (Ver ilustración 2)



Ilustración 2 Ubicación informal a las afueras de la Universidad
Fuente: Foto del autor

Durante los dos últimos años, “*Míster Sándwich*” ha trabajado como una empresa que se dedica a preparar y empaclar sándwiches en casa, para luego venderlos en un punto de venta informal en la entrada de la Universidad. Lo anterior con el fin de satisfacer la demanda de 150 sándwiches diarios, es decir 3.000 unidades mensuales que los miembros de la Universidad solicitan.

En la ilustración 3 se puede observar el logo con el que se ha representado el producto durante el periodo mencionado.



Ilustración 3 Logo Míster Sándwich
Fuente: Diseño del autor

Al tratarse de un negocio de venta informal se presentan persecuciones, decomisos y destrucción de la mercancía, además las condiciones actuales de trabajo no son las adecuadas para los operarios, pues no se cuenta con todas las medidas de seguridad y estabilidad que se exigen en un punto de venta de comidas, por ejemplo la labor se desarrolla a la intemperie donde el operario u operarios están sujetos a las condiciones climáticas, también los elementos de trabajo son inadecuados por la alta siniestralidad de decomisos y robo de los elementos, por otra parte los pagos se realizan por jornal sin prestaciones legales, entre otras.

Se requiere elaborar un proyecto de formalización en el que se busca cumplir dos metas para prestar el servicio de manera adecuada a la comunidad Bonaventuriana:

1. Que los alimentos no se preparen de manera artesanal, estos han de ser elaborados en una cocina especializada teniendo en cuenta las normas establecidas por la ley para su correcto funcionamiento.
2. Establecer un punto de venta dentro de la Universidad, firmando un contrato de arrendamiento con el fin de formalizar la venta del producto.

3.2. “Mister Sandwich”

En este año y teniendo en cuenta las condiciones que regirán la operación de la empresa de aquí en adelante “Mister Sandwich” se presenta como una empresa dedicada a la fabricación y venta de sándwiches tipo panini (el pan es tipo submarino o baguette y se presentan aplastados a la plancha) que son preparados en el momento y vienen acompañados de “limonela” (limonada endulzada con panela), bajo las normas establecidas y siguiendo su cumplimiento “Mister Sandwich” se adscribe a la actividad económica identificada con el Código CIU 5521 *Expendio a la Mesa de Comidas Preparadas, en Restaurantes*.

La operación comercial de “*Míster Sándwich*” está amparada bajo la figura de sociedad por acciones simplificada (SAS), existen varias ventajas por las cuales se toma esta decisión:

- ✓ No existe un límite en cuanto al número mínimo o máximo de accionistas.
- ✓ La responsabilidad de un accionista se limita al monto de sus acciones. Esta es una de las más interesantes pues contemplando un escenario pesimista en el que la empresa por cualquier coyuntura quiebre, los accionistas no responden con el patrimonio ajeno a la sociedad.
- ✓ La constitución de la sociedad se puede hacer mediante documento privado. Esta es una gran ventaja para las empresas en proceso de creación pues los estatutos han de ser definidos con total libertad por los accionistas.
- ✓ No es obligatorio estipular el tiempo de duración ni la actividad económica que ejerce la sociedad.
- ✓ Cualquier modificación se hace de mutuo acuerdo y no es necesario la intervención de una escritura pública.
- ✓ El pago de capital suscrito es de dos años a partir de la constitución de la sociedad, a diferencia por ejemplo, de una sociedad limitada que se hace en su totalidad en el momento de la constitución.

Y las desventajas de las SAS son:

- ✓ No se podrá negociar acciones en el mercado público, es decir, la sociedad no se puede inscribir en el registro nacional de acciones y emisiones. En este momento no es un factor que preocupe mucho a “*Míster Sándwich*”, pero a futuro ha de ser un factor muy importante a considerar.
- ✓ Existen diferentes actividades en que la ley exige un determinado número de socios, como lo es una entidad financiera, pero para este caso no aplica.
- ✓ Debido a la flexibilidad de la constitución, toda la responsabilidad en cuanto a los estatutos recae sobre el buen juicio de los accionistas.

El nombre de la sociedad es “*Míster Sándwich Gourmet*”, nombre con el cual se realizarán todos los trámites para la obtención de los formularios correspondientes según las normas establecidas, es decir, RUT (registro único tributario), RUES (Registro único empresarial y social) para luego obtener el registro de matrícula mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Los objetivos organizacionales de Míster Sándwich

- ✓ Diseñar un modelo de negocio estandarizado para el establecimiento de la franquicia “*Míster Sándwich*” teniendo como base y pilar fundamental de toda acción la generación de bienestar, vendemos comidas rápidas SALUDABLES.
- ✓ Establecer una organización responsable con todos los grupos de interés que la rodean y conforman tanto en el entorno externo como interno de la misma.
- ✓ Operar de manera limpia con el medio ambiente de tal forma que tanto en la obtención de los insumos como en la generación de residuos se trabaje al porcentaje mínimo de impacto sobre los recursos naturales del planeta tierra. Procurando cada día reducir más y más este último indicador.
- ✓ Fomentar los valores ancestrales y culturales colombianos, mediante el comercio directo con los agricultores, el uso de ingredientes autóctonos y el empaque de los productos, pues serán presentados en hojas de plátano y ameros de mazorca.

Se ha establecido como **Misión:**

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de sándwich de alto valor nutricional que se adaptan al estilo de vida urbano, satisfaciendo las necesidades de salud, bienestar y el derecho a una buena atención.

Se ha establecido como **Visión:**

“Míster Sándwich” será reconocida por los estudiantes universitarios de Bogotá como una comida rápida saludable que se encuentren a la vanguardia de una sociedad en constante evolución.

Se han establecido como valores corporativos los descritos en la tabla 1.

Tabla 1 Valores Corporativos

Amabilidad	Cada funcionario de “Míster Sándwich” debe de tener muy en claro que no somos una empresa de corte tradicional que solo se preocupa por la maximización de los beneficios económicos, “Míster Sándwich” tiene un espíritu, y este orienta sus esfuerzos a que las relaciones humanas tanto internas como externas que se desarrollan partir de la operación productiva de la empresa estén fundamentadas en el buen trato y la tolerancia con el prójimo.
Servicio	Es importante que siempre se mantenga una actitud orientada hacia la buena disposición y el interés por los intereses del cliente, el compañero de trabajo, los proveedores y en general cualquier persona o grupo al que desde el alcance de la empresa se pueda ayudar.
Respeto	Todas y cada una de las relaciones humanas que se desarrollen dentro del margen de acción de la actividad de la empresa deben de estar fundamentadas bajo este principio; eje fundamental de todos los procesos de la labor de la organización.
Responsabilidad	Para trabajar en “Míster Sándwich”, la persona ha de disponer su mente para un trabajo de mucha disciplina y constancia, esta es una empresa en la que se busca formar el talento humano no solamente en las labores del proceso productivo como tal sino también en el proceso de crecimiento como seres humanos. La puntualidad, la buena presentación personal y asumir las consecuencias de los actos son algunos de los factores que identifican al empleado de “Míster Sándwich”.

Fuente: Diseño del autor

Función social de “Míster Sándwich”

La función social de la empresa está encaminada a ofrecer productos de excelente calidad acompañados del mejor servicio para que los clientes de la comunidad se encuentren satisfechos y felices. Además “Míster Sándwich”, busca establecerse como una organización de la que puedan disfrutar muchas personas, tanto empleados, como accionistas y proveedores, esto

mediante la explotación de una empresa que busca impactos positivos sobre el medio ambiente y la sociedad en la que se manifiesta, generando así grandes posibilidades de trabajo digno, formal y justo, ya que es un proyecto que está dado para aportar desde su entorno al mejoramiento de la sociedad.

Desde la elaboración de los productos hasta la organización de eventos y actividades de tipo cultural y artístico, entendiendo esto último como actividades ajenas a la misión o visión de la empresa como tal, sino más bien como actividades extracurriculares a manera de servicio social y sin ánimo de lucro, ya que "*Míster Sándwich*" busca incentivar en las personas de la comunidad las cualidades y habilidades artísticas que viven en cada ser, como una forma de retribución a la comunidad que tanto ha apoyado esta idea de negocio.

Para poder lograr este cometido es necesario conformar alianzas estratégicas con los diferentes colectivos estudiantiles que se encuentran operando dentro de la universidad, además de contar con el apoyo de bienestar institucional y rectoría pues estos tres grupos de interés tienen una sola dirección: EL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD, en realidad es bastante fácil realizar la gestión de este tipo de actividades (Conciertos, cuenteros, circo, teatro, poesía, exposiciones artísticas, etc.) y el impacto en cuanto a desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad es inmenso pues la idea es lograr inspirar y despertar el aire creativo y lleno de imaginación en el que realmente se merecen crecer tanto estudiantes, como personal docente, administrativos y de mantenimiento.

Las necesidades del mercado a satisfacer

Basándose en la experiencia adquirida durante el trabajo que se realizó vendiendo sándwiches empacados afuera de la universidad, se identifican cuatro necesidades que enfrentan los estudiantes a la hora de consumir alimentos:

- ✓ Productos a precios justos y congruentes con respecto al nivel de ingreso de la población objetivo.
- ✓ El estudiante busca productos de calidad.
- ✓ Que el producto satisfaga las necesidades nutricionales, es decir, que sea saludable.
- ✓ El tiempo es un factor muy importante pues los estudiantes deben de comer en el breve tiempo entre clase y clase. Por su estilo de vida requieren de inmediatez en el servicio.

Se considera que el factor más importante y que diferencia la labor de “*Míster Sándwich*” a la de muchas empresas es el **Mercadeo responsable**, pues se busca que la totalidad del impacto de la empresa sobre la comunidad sea positivo y siempre se encuentre orientado hacia el bienestar común, que la presencia de los productos que se ofrecen en el mercado no solamente estén dados por un juego de oferta y demanda sino halla un propósito detrás de cada venta. La preocupación por el ser humano y el entorno en el que vive identifica esta empresa y da valor agregado a la existencia de la misma.

Para esta época en la que la sociedad sufre grandes cambios y la revolución tecnológica cada día adquiere más fuerza, “*Míster Sándwich*” se aferra a los pequeños detalles de la vida; la sonrisa de un cliente, la camaradería entre compañeros y el valor por el medio ambiente.

4. Estudio de Mercado

Aunque Míster Sándwich opera hace cuatro (4) años en la informalidad, se requiere realizar un estudio de mercado dado que ha cambiado la población objetivo, y el concepto del producto.

4.1. Descripción del Producto

La empresa de “*Míster Sándwich*” surge a partir de la necesidad del estudiante Bonaventuriano por una comida rápida la cual consumir en el breve tiempo entre clase y clase, esta idea está dada para que el estudiante se sienta realmente satisfecho con productos de excelente calidad, bien presentados, a precios justos, que satisfagan los requerimientos nutricionales de la persona, acompañados del mejor servicio en cuanto a tiempo de atención y calidad humana.

En “*Míster Sándwich*” se utilizan ingredientes frescos y naturales, tales como pan hecho en una panadería tradicional Colombiana; vegetales cuidadosamente encargados para que solamente los mejores insumos sean transformados en los sándwiches más deliciosos de la Universidad San Buenaventura.

“*Míster Sándwich*” ofrece a sus clientes tres tipos de sándwiches tipo “submarine” o submarino en español, llamado así por la forma que tiene el pan, que en este caso es un pan aliñado muy especial por su estructura y sabor llamado pan italiano. Estos se presentan partidos a la mitad para la facilidad del consumo y aplastados en la plancha para dar un toque crujiente y para que todos los sabores se fundan entre sí dando como resultado un producto exquisito, fresco y saludable. Inicialmente se comercializaran sándwiches de jamón, carne y pollo.



COMPOSICIÓN Y PESO SANDWICH DE JAMÓN	
INGREDIENTE	CANTIDAD
TOMATE HORNEADO	60 gr.
CEBOLLA CARMELIZADA	50 gr.
LECHUGA EN HILOS	25gr.
CALABACÍN ENCURTIDO	25gr.
JAMON AHUMADO DE CERDO	100 gr.
QUESO DOBLE CREMA	50gr.
JALAPEÑOS	15 gr.
SALSA DE AJO	10gr.
PAN ITALIANO	90 gr.
PESO NETO	400 gr.

Pan italiano, Lechuga en hilos, Tomate al horno, Cebolla caramelizada, Calabacín encurtido, Jalapeños, Queso Doble Crema, Jamón ahumado de cerdo, Salsa de ajo.

Ilustración 4 Sándwich de Jamón

Fuente: Foto del autor



COMPOSICIÓN Y PESO SANDWICH DE CARNE	
INGREDIENTE	CANTIDAD
TOMATE HORNEADO	60 gr.
CEBOLLA CARMELIZADA	50 gr.
LECHUGA EN HILOS	25gr.
CALABACÍN ENCURTIDO	25gr.
CARNE DESMECHADA	100 gr.
QUESO DOBLE CREMA	50gr.
JALAPEÑOS	15 gr.
SALSA DE AJO	10gr.
PAN ITALIANO	90 gr.
PESO NETO	400 gr.

Pan italiano, Lechuga en hilos, Tomate al horno, Cebolla caramelizada, Calabacín encurtido, Jalapeños, Queso Doble Crema, Carne Desmechada, Salsa de ajo.

Ilustración 5 Sándwich de Carne

Fuente: Foto del autor



COMPOSICIÓN Y PESO SANDWICH DE POLLO	
INGREDIENTE	CANTIDAD
TOMATE HORNEADO	60 gr.
CEBOLLA CARMELIZADA	50 gr.
LECHUGA EN HILOS	25gr.
CALABACÍN ENCURTIDO	25gr.
POLLO DESMECHADO	100 gr.
QUESO DOBLE CREMA	50gr.
JALAPEÑOS	15 gr.
SALSA DE AJO	10gr.
PAN ITALIANO	90 gr.
PESO NETO	400 gr.

Pan italiano, Lechuga en hilos, Tomate al horno, Cebolla caramelizada, Calabacín encurtido, Jalapeños, Queso Doble Crema, Carne Desmechada, Salsa de ajo.

Ilustración 6 Sándwich de Pollo

Fuente: Foto del autor

La receta de los sándwiches “Míster Sándwich”, además de ser deliciosa por la combinación de tomate, cebolla, calabacín y jalapeños, aporta gran cantidad de nutrientes para el organismo humano.

El tomate es un alimento que tiene un contenido acuoso del 90%, está compuesto de 74 % de hidratos (carbohidratos complejos), 18 % es proteína y apenas contiene 8% de grasa, adicionalmente aporta micronutrientes tales como potasio, sodio, magnesio y fósforo, además de vitamina C y gran cantidad de carotenos lo que lo convierte en un alimento antioxidante.

La cebolla es un alimento rico en vitaminas A, B, C y E, así como minerales y oligoelementos. Contiene glucoquinina, con propiedades reconocidas por ayudar a combatir la diabetes.

Más del 90 % de la lechuga es agua, también es rica en vitaminas A, B, C y E y minerales sobre todo hierro y potasio. Por su alto contenido en agua, fibra y escasez de calorías la convierten en alimento ideal para controlar el peso de una persona, también contiene

propiedades depurativas y antioxidantes y ayuda a la relajación del sistema de nervioso lo cual es excelente para la conciliación del sueño.

El calabacín es también un alimento con gran contenido de agua e hidratos de carbono, contiene vitaminas B y C, además de minerales tales como el hierro, magnesio, potasio y sodio.

El pollo es una muy buena fuente de energía para el ser humano, cada porción de 100 g. Contiene un 20 % de proteína y una 9 %de grasa, la carne de pollo es rica en ácido fólico y vitamina B3, así como elevadas cantidades de hierro, fosforo, zinc y potasio. La carne de res también destaca por su alto valor proteínico, al igual que el pollo cada 100 g. Contiene 20 % de proteína, así mismo ofrece altos niveles de minerales y es la única fuente de vitamina B12, esencial para la producción de energía de las células del cuerpo

Lo que se puede evidenciar en los sándwiches es que tienen acompañados de variedad de vegetales que aportan gran cantidad de beneficios al organismo, además de que las carnes que componen el producto son del alto nivel nutricional.

“Mister Sandwich” tiene muy claro cuáles son los valores diferenciales de sus productos:

- Dar al cliente la opción de elegir una comida rápida pero sana al mismo tiempo, pues hasta el momento este tipo de productos están asociados a comida poco saludable y que no satisface la verdadera necesidad de quien lo consume: ALIMENTARSE.
- Fomentar el uso de empaques verdes o empaques amigables con el medio ambiente, en este caso los sándwiches están presentados en hojas de plátano y ameros de mazorca.
- Fomentar en la mente del consumidor el orgullo y el valor por la cultura colombiana, pues las preparaciones se componen por sabores autóctonos y sus empaques han sido utilizados desde tiempo inmemorial para presentar platillos.
- Entregar al cliente valor agregado, aunque no es un factor que se pueda demostrar o evidenciar científicamente, los productos tienen un ingrediente secreto: se cocina con amor. Para *“Mister Sandwich”* no se trata solamente de maximizar los beneficios

económicos, sino de transmitir buenas vibraciones a las personas que viven la experiencia de comer un “Míster Sándwich”.

El cambio de concepto de los sándwiches MISTER SANDWICH, genera también un cambio de imagen, no solo en su empaque sino también en el logo.



Ilustración 7 Logo Nuevo Míster Sándwich

Fuente: Diseño del autor

4.2. Análisis del Entorno

El segmento de la comida rápida proyecta buenas perspectivas de crecimiento en el futuro, no solo en Bogotá sino a nivel nacional e internacional, debido a las nuevas necesidades de los consumidores y las nuevas condiciones sociales que determinan la forma de producir y consumir en esta época. El tiempo es un factor que determina de manera directa como las personas viven en la sociedad actual y las comidas rápidas son un efecto de cómo el consumidor busca por necesidad opciones económicas, rápidas y saludables a la hora de elegir su próxima comida. Esto explica los intereses de las grandes cadenas de restaurantes del mundo por obtener un espacio dentro de la gran demanda que surge a partir de dicha necesidad.

Hoy en día Colombia se posiciona como una de los destinos más interesantes para la inversión en América latina debido a los niveles de crecimiento, estabilidad y seguridad que se

ha decretado durante la última década, es oportuno aclarar, que se trata de una economía emergente y que existen diferentes ámbitos en los que hay mucho por mejorar como la industria, las tecnologías de producción y la competitividad.

Tabla 2 Crecimiento Económico países del mundo

PAÍS	2010	2011	2012	2013		
				2013-I	2013-II	2013-III
América del Norte						
Estados Unidos	2,4	1,8	2,2	1,3	1,6	1,8
Canadá	3,2	2,5	1,7	1,4	1,4	1,9
Europa						
Unión Europea (27 países)	2,0	1,7	-0,4	-0,8	-0,1	0,1
Euro Zona	2,0	1,6	-0,6	-1,1	-0,6	-0,3
Alemania	4,0	3,4	0,9	-0,3	0,5	0,6
Francia	1,7	2,0	0,0	-0,4	0,5	0,2
España	-0,2	0,1	-1,6	-2,0	-1,6	-1,1
Italia	1,7	0,4	-2,4	-2,5	-2,2	-1,9
Irlanda	-1,1	2,2	0,2	-1,1	-1,1	-
Reino Unido	1,7	1,1	0,2	0,2	1,3	1,5
Portugal	1,9	-1,3	-3,2	-4,1	-2,0	-1,0
Grecia	-4,9	-7,1	-6,4	-5,5	-3,7	-3,0
Turquía	9,2	8,8	2,2	2,9	4,4	-
Asia						
China	10,4	9,3	7,7	7,7	7,5	7,8
Corea del Sur	6,3	3,7	2,0	1,5	2,3	3,3
Japón	4,7	-0,6	2,0	-0,1	1,3	2,4
América Latina						
Argentina	9,2	8,9	1,9	3,0	8,3	-
Brasil	7,5	2,7	0,9	1,7	3,3	2,2
Chile	5,7	5,8	5,6	5,2	4,0	4,7
Colombia	4,0	6,6	4,2	2,6	3,9	5,1
Ecuador	3,5	7,8	5,1	3,5	3,5	-
México	5,3	4,0	3,6	0,6	1,6	1,3
Perú	8,8	6,9	6,3	4,6	5,6	4,4
Venezuela	-1,5	4,2	5,6	0,5	2,7	1,2

Fuente: Eurostat, Bancos centrales de cada país, BEA, OECD

Fuente: Andi (2013, p. 10)

En el transcurso del siglo XIX, Colombia ha incrementado su tasa de crecimiento pasando de 2,9% en el año 2000, a 4,2% año 2012, mientras su inflación ha disminuido pasando de 8,8% a 2,4% para el año 2012. La tasa de desempleo también presentó mejoría disminuyendo de 16,7% a 9,6%, esta situación refleja en diferentes escenarios que dan fe de la estabilidad que ofrece esta economía en auge:

- TLC con Estados Unidos (vigente).
- TLC con la Unión Europea (aprobado por el parlamento europeo).
- Acuerdos con la EFTA (European Trade Association), Canadá, Comunidad Andina, México, Chile, Mercosur.
- Inversión de Corea del Sur en Colombia de USD 160 millones, frente a USD 30 millones para el 2007 – (Revista Dinero –Agosto 2013).

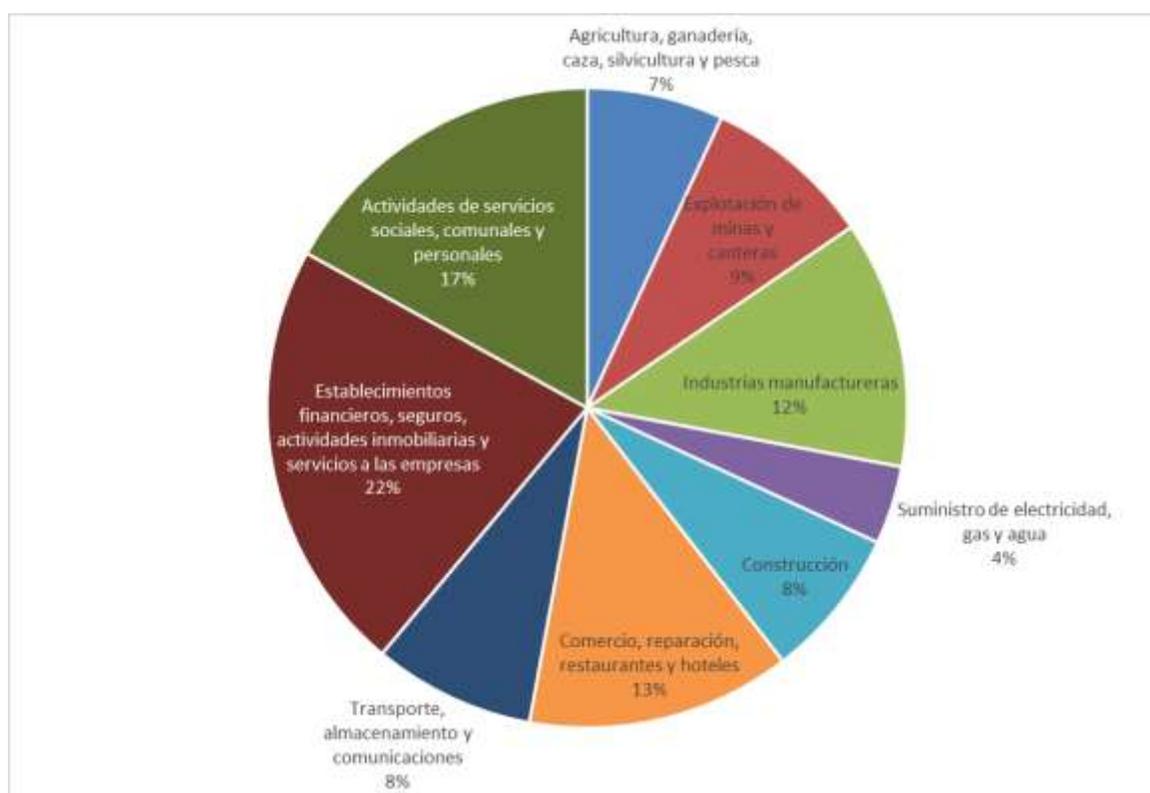


Ilustración 8 Distribución del PIB Real año 2013 por sectores

Fuente: Diseño del autor con información base del DANE.

Al analizar el comportamiento del PIB Real por sectores económicos para los últimos años, se encuentra que el sector *comercio, reparación, restaurantes y hoteles* se constituye como el tercer sector con más importancia en el PIB del país, contribuyendo un 13% al mismo. Dentro de su contribución el 68% son de actividades de comercio, el 23% *Hoteles restaurantes, bares y*

similares, y el 9% restante Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos.

En los últimos 5 años, el subsector de *Hoteles restaurantes, bares y similares*, ha crecido a una tasa promedio de 4,2%, indicando, ratificando la estabilidad de crecimiento del subsector.

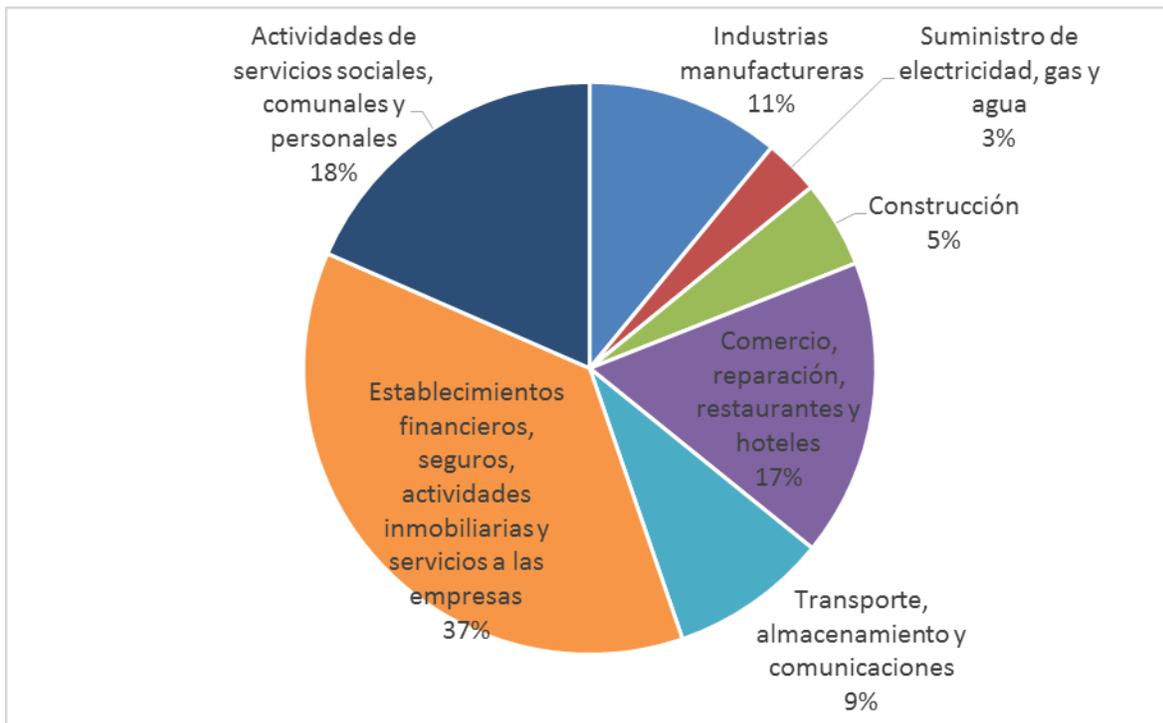


Ilustración 9 Distribución del PIB Real Bogotá año 2013 por sectores

Fuente: Diseño del autor con información base del DANE.

Para el año 2013, Bogotá contribuye con el 23% del PIB del país. Y nuevamente el sector *comercio, reparación, restaurantes y hoteles* se mantiene como el tercer sector de importancia en el PIB de la capital. Es importante decir que esta cifra es mucho mayor si se pudiera medir de alguna forma la cantidad de negocios informales de comida rápida que se encuentran por toda la

capital, sin embargo y aún más importante se evidencia que las oportunidades de crecimiento de un establecimiento de comida rápida en la capital son bastantes.

Tabla 3 Restaurantes de sándwich en Bogotá

Artes Sándwich	Peccorino
Bakers	Quinoz Sub
Bendito Bocado	Quiznos
Café Pasaje	Rápido el Sándwich diferente
Capital Bagels	Sanduchin
Clowns Deli	Sanduchon y Dulcinea
Club Sándwich	Sandushop
Del ... Pitas	Sandwich & Cofee Shop
Don Sandwiche	Sandwich Chipolo Express
El Parador de Sancho Panza	Sándwich Cubanisimos
Gibbons Sándwich	Sándwich QBano
La Fuente	Sándwich Salsa de Ajo
La Sanduchera.com	Sandwich Sancho Panza
Linas Sándwich Café	Sandwich Toscano
Lord Sandwiches Delivery	Sandwich World
Marca Iberica	Subway
Mesiere Sandwich	The Choice
Moniques Sandwich	Tomillos
MRS Sandwich	Vicent Creppes
OPA Gyros	Wraps Point
Panera & Co	

Fuente: Recuperado desde www.tusmenus.com/Bogota/comida/Sandwiches-y-Wraps

La empresa *tusmenus.com* ha realizado un directorio de 41 restaurantes que ofrecen sándwich y wraps en la ciudad de Bogotá. Sobresalen Sándwich QBano y Subway que son los más comerciales y con mayor presencia en la ciudad.

Tabla 4 Cuadro comparativo Benchmarking

	Subway	Qbano	Míster Sándwich
Misión	Nuestra misión es la de proveer herramientas a los empresarios, como tú, para competir en la industria mundial de restaurantes de servicio rápido. Te entrenamos para que puedas operar los restaurantes, para ayudar a otros a abrir sus propios negocios, a evaluar locales, negociar contratos de arriendo y proveer consejos de mercadeo y guía operacional	Ofrecer un producto diferente en la categoría de comidas rápidas, brindando variedad y alternativas a precios razonables en el menú. Nuestro servicio está orientado a brindar una experiencia agradable en espacios modernos, cómodos con una atención ágil y cálida.	Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de sándwich de alto valor nutricional que se adaptan al estilo de vida urbano, satisfaciendo las necesidades de salud, bienestar y el derecho a una buena atención.
Segmentos	El sistema de SUBWAY® busca agentes de desarrollo en todo el mundo para ayudarnos a cumplir nuestra visión, nuestra misión y adoptar nuestra filosofía con el fin de lograr el mayor éxito posible en el sector de las franquicias.	Personas visionarias, con aptitudes comerciales y con deseos de invertir en un negocio exitoso	Estudiantes Universitarios que deseen alimentarse de manera saludable y se preocupen por la protección del medio ambiente.
Características diferenciadoras de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Comida rápida y sana. • Distintos tipos de pan horneados a diario. • Selección de salsas. • Hechos al momento. <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de ingredientes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Dar al cliente la opción de elegir una comida rápida pero sana al mismo tiempo • Fomenta el uso de empaques verdes o empaques amigables con el medio ambiente • Tanto los sabores como la presentación de los platos están dados para fomentar en la mente del consumidor el orgullo y el valor por la cultura colombiana. <ul style="list-style-type: none"> • Preparaciones deliciosas con variedad e ingredientes.
Posicionamiento en el mercado	La cadena de restaurantes de comida rápida más	Entre las cinco primeras marcas de comida rápida	La mejor opción de sándwiches en la

	grande del mundo	en Colombia	Universidad de San Buenaventura sede Bogotá
Precio	\$11.000 combo	\$15.000 combo	\$7.200 combo

Fuente: Elaboración del autor

Subway y Sándwich Qbano son referentes para “Míster sándwich”, aunque Subway comparte más características en común, pues los ingredientes son frescos y los sándwiches son armados en el momento en una línea de ensamble, además de que los precios de Míster sándwich se asemejan más a los de Subway . En el gran camino hacia la excelencia Míster sándwich tendrá que ofrecer más variedad en el pan y las salsas que maneja, pues estos dos factores son la clave para ofrecer el mejor servicio tal y como esta gran franquicia lo ha demostrado.

En resumen se puede evidenciar que el subsector de los restaurantes en Colombia y Bogotá tiene grandes oportunidades de crecimiento y estabilidad para los próximos años , además se demuestra la gran aceptación de la comida rápida en específico por parte de los Bogotanos y en especial por la población objetivo del estudio: los estudiantes universitarios. Además se puede proyectar la gran oportunidad que tiene Míster sándwich para conformar un modelo de negocio que se pueda implementar en varias universidades de Bogotá en el mediano y largo plazo.

De la misma manera es evidente como gran parte de la demanda de comidas rápidas en Bogotá está siendo absorbida por franquicias extranjeras que están aprovechando el “BOOM” de estos alimentos en las ciudades colombianas, por lo que es preciso establecer estructuras de negocio organizadas y sostenibles a través del tiempo con el fin de poder competir.

4.3. Estudio de Demanda

Para especificar el estudio y concretar las necesidades del mercado en específico: *Universidad de San Buenaventura sede Bogotá*, se implementó una encuesta para determinar el perfil del

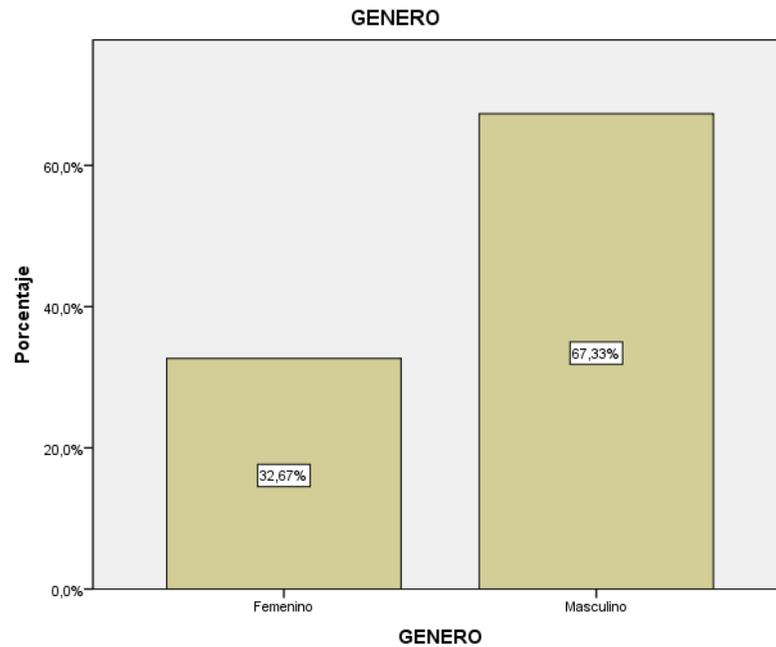
consumidor y tener un referente para fijar las cantidades demandadas por los miembros de la comunidad. (Ver Anexo 1 Encuesta).

Tabla 5 Ficha técnica de la Encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
1. SOLICITADA POR:	Míster Sándwich Gourmet SAS.
2. REALIZADA POR:	Carlos E. Muñoz M. estudiante economía X semestre y propietario de Míster Sándwich.
3. UNIVERSO:	Comunidad Universidad de San Buenaventura sede Bogotá. 3.918 personas (201 directivos y administrativos, 270 docentes y 3.447 estudiantes pregrado y posgrados)
4. UNIDAD DE MUESTREO:	Personas (individuo).
5. FECHA:	18 de noviembre 2012
6. AREA DE COBERTURA:	Universidad de San Buenaventura sede Bogotá.
7. TIPO DE MUESTREO:	No probabilístico por conveniencia, al azar de sujetos voluntarios.
8. TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:	Encuesta.
9. TAMAÑO DE LA MUESTRA:	150 personas.
10. TRABAJO PILOTO:	Se aplicaron 150 encuestas; el día 18 de noviembre 2012
11. OBJETIVO DE LA ENCUESTA:	Determinar gustos, preferencias, opiniones y demanda de sándwiches.
12. N° DE PREGUNTAS FORMULADAS:	11 preguntas

Fuente: Diseño del autor.

A continuación, se hace un análisis individual de las variables identificadas dentro del estudio, la idea es identificar la información necesaria para determinar la posible cantidad de sándwiches que se demandaran.

**Ilustración 10 Género**

Fuente: Elaboración del autor a partir de la encuesta (Ver anexo 2 Tabulación encuesta).

En primer lugar, se puede inferir del ejercicio es que dos terceras partes de la comunidad está integrada por hombres, por lo que el producto debe estar orientado a poseer como característica principal que las porciones se sirvan de manera generosa pues los hombres entre los 19 y 25 años tienden a tener ritmos de vida bastante activos por lo que desearan comer buena cantidad a un precio justo.

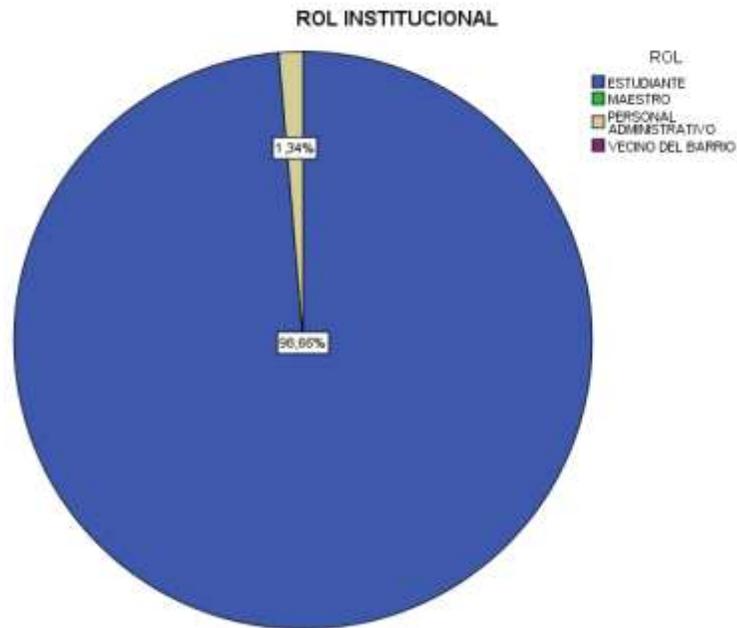
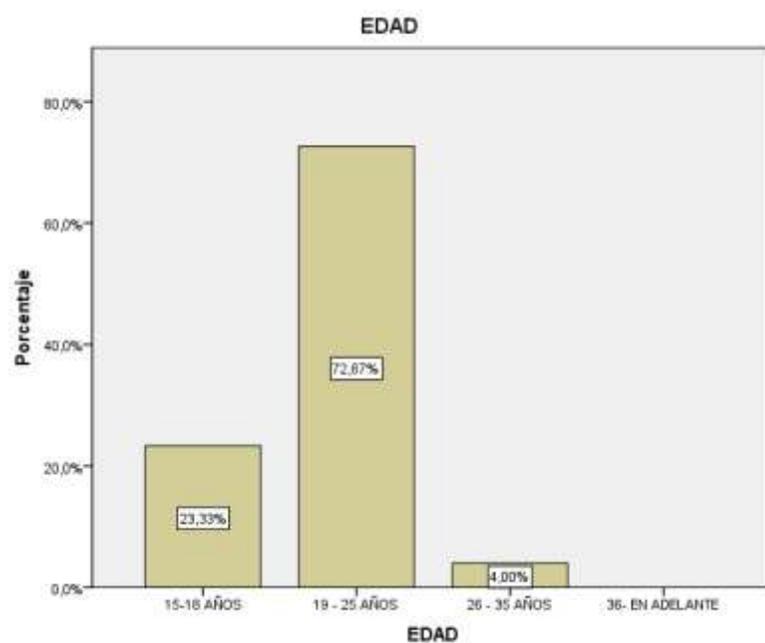


Ilustración 11 Rol

Fuente: Elaboración del autor a partir de la encuesta (Ver anexo 2 Tabulación encuesta).

La ilustración 11 muestra el rol del encuestado dentro de la comunidad, claramente se ve como aparte de que los esfuerzos deben de estar canalizados hacia la satisfacción de un mercado que su gran mayoría es masculino, también deben de estar enfocados a que el 98 % de la comunidad son estudiantes y por lo tanto las características del producto y su precio deben acomodarse a las necesidades de dicho grupo de personas.

**Ilustración 12 Edad**

Fuente: Elaboración del autor a partir de la encuesta (Ver anexo 2 Tabulación encuesta).

A partir de la ilustración 12, se puede decir que cerca del 73% de la población de la universidad tiene una edad de entre los 19 y los 25 años de edad, lo que permite dar una primera conclusión y es que los sándwiches deben producirse y venderse de tal manera que satisfagan las necesidades de este grupo mayoritario.

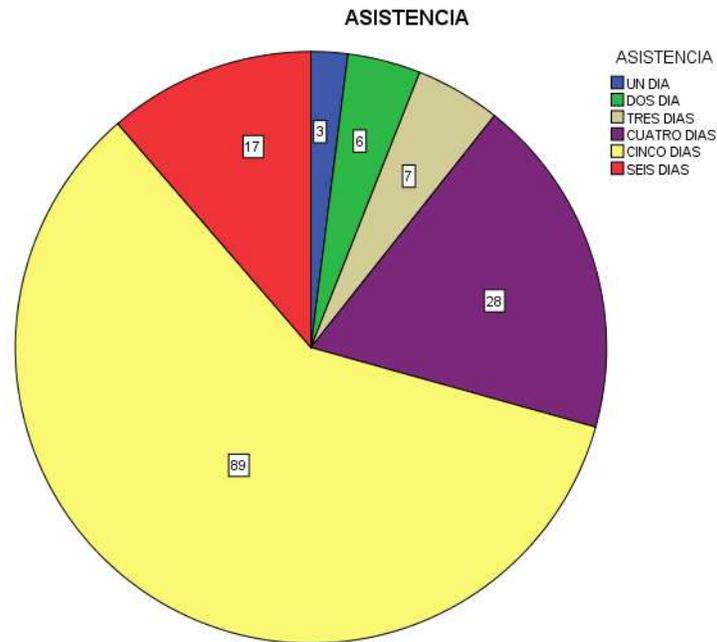


Ilustración 13 Asistencia

Fuente: Elaboración del autor a partir de la encuesta (Ver anexo 2 Tabulación encuesta).

La ilustración 13 muestra, que el 60 % de la población asiste durante toda la semana a la Universidad, esto es muy importante pues asegura una buena venta para todos los días de labor, por otro lado la encuesta no fue aplicada el día sábado, y es muy significativo el hecho de que la población que asiste los sábados es muy diferente a la que asiste de lunes a viernes pues los sábados son días de postgrados, maestrías y especializaciones, obviamente se imparten también clases de pregrado pero en mucha menor medida que entre semana por lo que el porcentaje de 11% correspondiente a seis días de asistencia a la semana (lunes – Sábado) solo representa a los estudiantes de pregrado y no a la resto de la población que asiste los sábados.

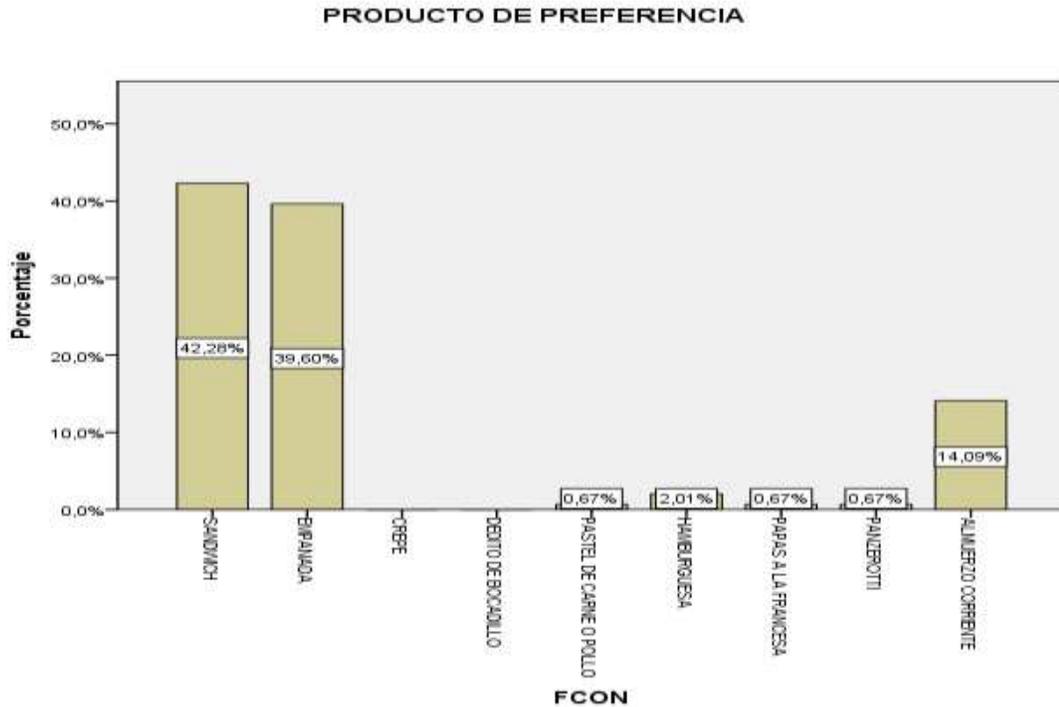


Ilustración 14 Tipo de producto de preferencia

Fuente: Elaboración del autor a partir de la encuesta (Ver anexo 2 Tabulación encuesta).

La ilustración 14, expone los dos productos preferidos por los estudiantes: Sándwiches y las empanadas, identificando a los sándwiches como un producto que la mayoría de los estudiantes tiene tendencia a consumir, por lo tanto podría decirse que si el promedio de estudiantes por semestre es de 3.300 personas y si se sabe que el 42% de los estudiantes tienen preferencia por el consumo de sándwiches entonces aproximadamente 1386 personas podrían comprar sándwiches todos los días, sin embargo existen más variables que influyen en la toma de esta decisión como el presupuesto diario de cada individuo.

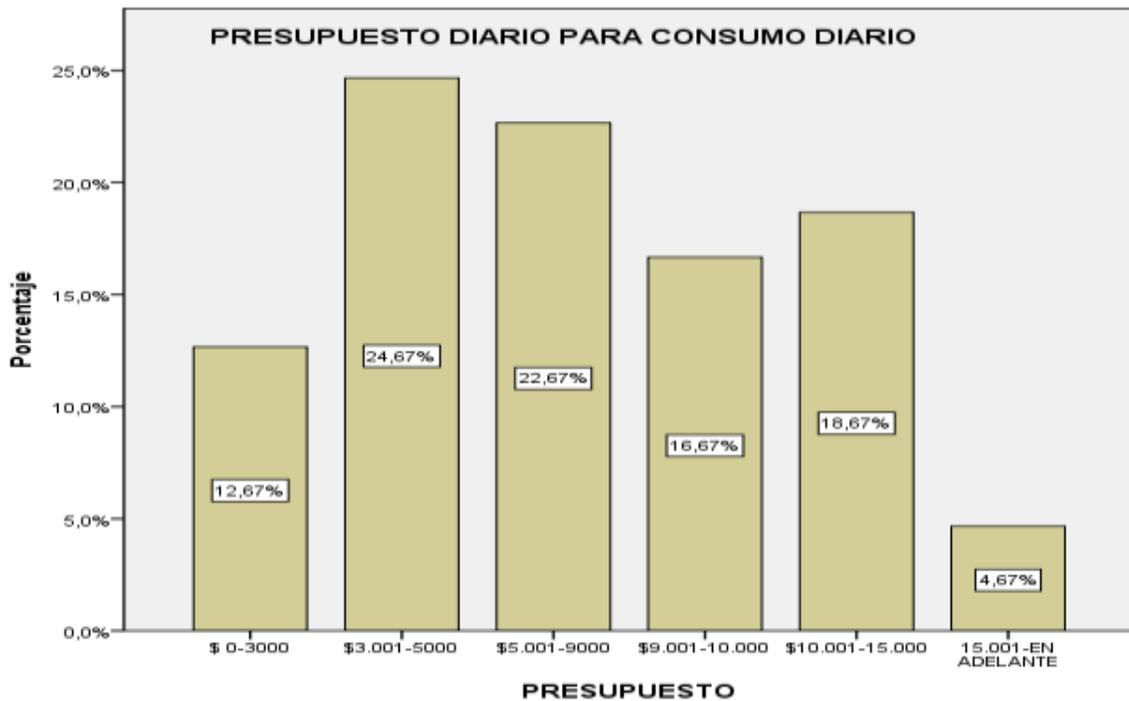


Ilustración 15 Presupuesto <

Fuente: Elaboración del autor a partir de la encuesta (Ver anexo 2 Tabulación encuesta).

Según la anterior ilustración y teniendo en cuenta que aproximadamente 1386 estudiantes tienen preferencia por los sándwiches, se puede decir que el 62% de la población podría adquirir sándwiches de precios mayores a \$6.000 pesos debido a su nivel de ingresos, es decir que 860 estudiantes que podrían preferir comprar un sándwich, están en capacidad económica de adquirirlo con un precio entre \$6.000 y \$7.500 pesos. Sin embargo se debe de analizar la oferta para poder hacer una aproximación de cuántas personas podrían comprar sándwiches “Míster Sándwich”.

4.4. Estudio de Oferta

Al ser el nicho de mercado seleccionado la Universidad de San Buenaventura, de las 29 Universidades activas que se encuentran en la ciudad de Bogotá. El estudio de los competidores se enfoca en quienes ofrecen el servicio de alimentación a la población objetivo.

Tabla 6 Identificación Competidores

COMPETIDORES DIRECTOS	VARIABLES			
	PRECIO & CALIDAD		ATENCIÓN	POSICIONAMIENTO
	VENTAJA	DESVENTAJA	DESVENTAJA	
REFRIBREAK		El precio es desproporcional a la calidad del producto.	La calidad de servicio es deficiente.	-----
MIGUEL	Oferta de Sandwich a bajo precio. (\$3.000 con bebida)		La calidad de servicio es deficiente.	Precios bajos y variedad en sus productos.
OMA		Ofrecen sándwich de muy buena calidad pero a precios muy altos para el consumidor.	La calidad de servicio es deficiente.	Excelente calidad de los productos.
WORLD GOURMET		Baja calidad a un alto precio.	La calidad de servicio es deficiente.	-----
SERVINORTE		Baja calidad a un alto precio.	La calidad de servicio es deficiente.	-----
PIZZA USB	Muy buenos precios proporcionales a la calidad del producto.		La calidad de servicio es deficiente.	-----

Fuente: Elaboración del autor

Del recuadro anterior se podría decir que Miguel Gutiérrez, vendedor informal, está en la capacidad por su condición de satisfacer la demanda de sándwiches de las personas que tienen

un presupuesto inferior a \$5000 pesos diarios, sin embargo existe la posibilidad que pueda satisfacer parte de la demanda de personas que tienen el presupuesto pero no están dispuestos a pagar por sándwiches con precios mayores a \$6.000 pesos. Después de investigar a través de la compra de los productos que ofrecen cada marca, a excepción Miguel y Pizza USB, el promedio de venta de sándwiches en combo (sándwich +bebida) es de \$6000 pesos. Sin embargo, existen serias deficiencias en la atención por parte del personal y la relación calidad - precio está desproporcionada. Cuando se habla de calidad del producto se toman en cuenta dos variables que la determinan: la frescura de la materia prima con que se elabora el producto y la manera en que se preserva el producto hasta la hora de la venta. En todos los establecimientos, a excepción OMA ,se evidenció que los jamones, el queso y el pan que se utilizan para la preparación de los sándwiches no son de buena calidad en cuanto a su sabor ,textura y otras cualidades, además los sándwiches se arman y se exhiben en vitrinas sin refrigeración por lo que el pan se endurece , además de que el jamón y queso tienen contacto con el medio ambiente durante mucho tiempo lo que deteriora la inocuidad del producto, además de que pone en riesgo la salud de los clientes.

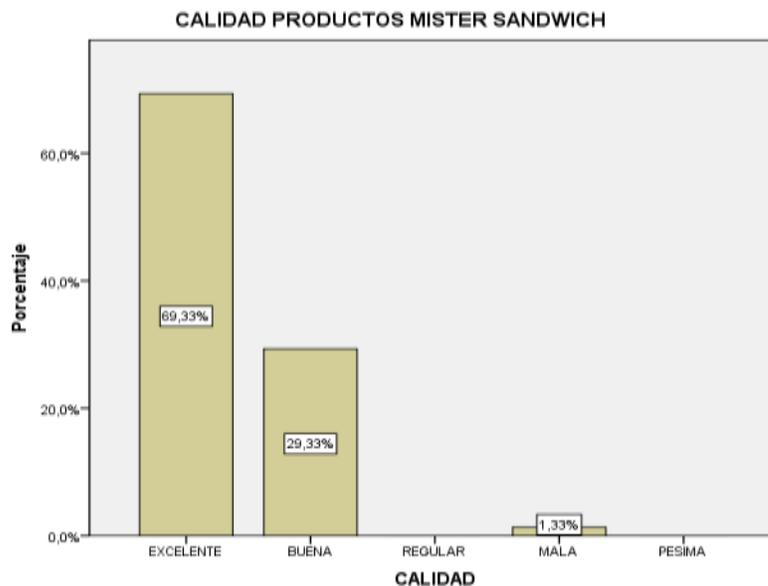


Ilustración 16 Calidad

Fuente: Elaboración del autor a partir dela encuesta (Ver anexo 2 Tabulación encuesta).

“Míster sándwich” sabe que dentro de la Universidad existe esa gran falencia (desproporción calidad –precio), por lo que son estos dos factores con los que se puede competir y captar la mayor cantidad de personas entre las 860 establecidas con la capacidad financiera para comprar sándwiches con el estilo y características que se quieren ofrecer. Dentro de la encuesta que se realizó se pudo determinar que la percepción del 98 % de los encuestados refleja una opinión pública de la calidad de los sándwiches “Míster sándwich” entre buena y excelente, razón por la cual se tiene una gran ventaja con respecto a los demás competidores.

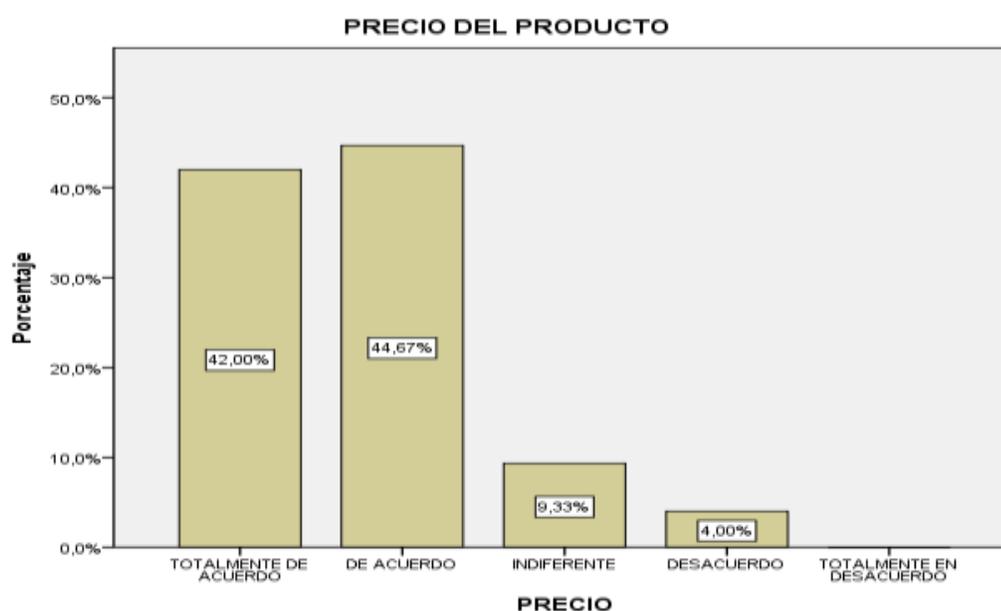


Ilustración 17 Precio

Fuente: Elaboración del autor a partir de la encuesta (Ver anexo 2 Tabulación encuesta).

Así mismo, el 86% de los encuestados consideró que los precios de “Míster sándwich” van acorde a la calidad que ofrece en sus productos, hasta el momento se venden sándwiches de jamón y queso con lechuga y tomates frescos a \$5.000 pesos sin bebida, por lo que el plus que se pretende ofrecer con la formalización del proyecto es un factor que los estudiantes podrán identificar con facilidad, este plus es: Ahora los sándwiches vendrán con bebida incluida y con la recarga del mismo envase sin costo adicional, se ofrecerán sándwiches de carne y de pollo,

además de la opción vegetariana y por último los sándwiches mejoraran aún más su sabor por la diversidad de vegetales especiales que acompañarán la proteína.

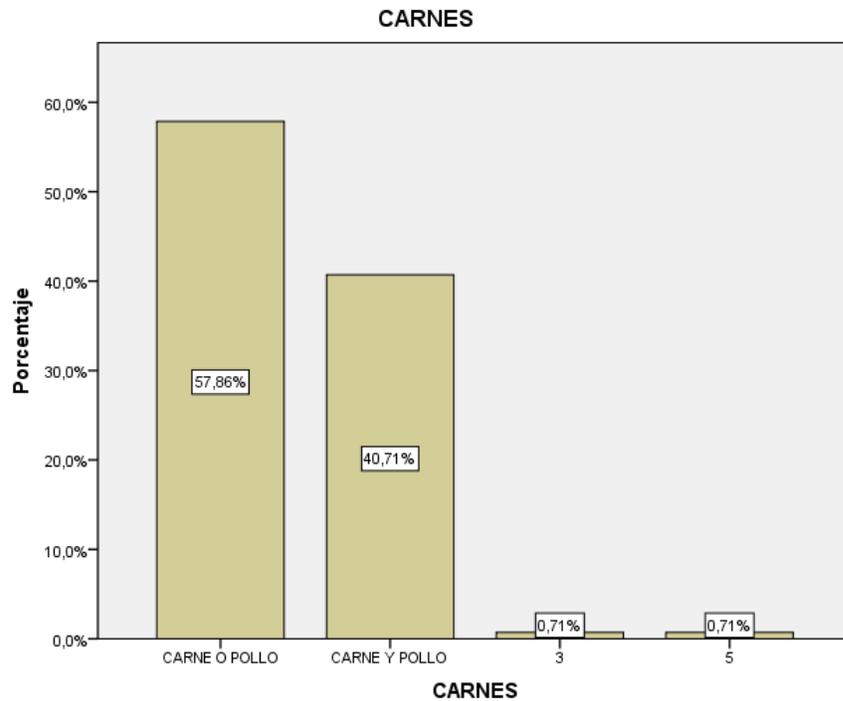


Ilustración 18 Carnes

Fuente: Elaboración del autor a partir de la encuesta (Ver anexo 2 Tabulación encuesta).

Además la inclusión de carne y pollo dentro de las opciones para los sándwiches, ha de ser un gran éxito pues los demás competidores solo ofrecen diferentes tipos de jamón, más ninguno ofrece carne como tal.

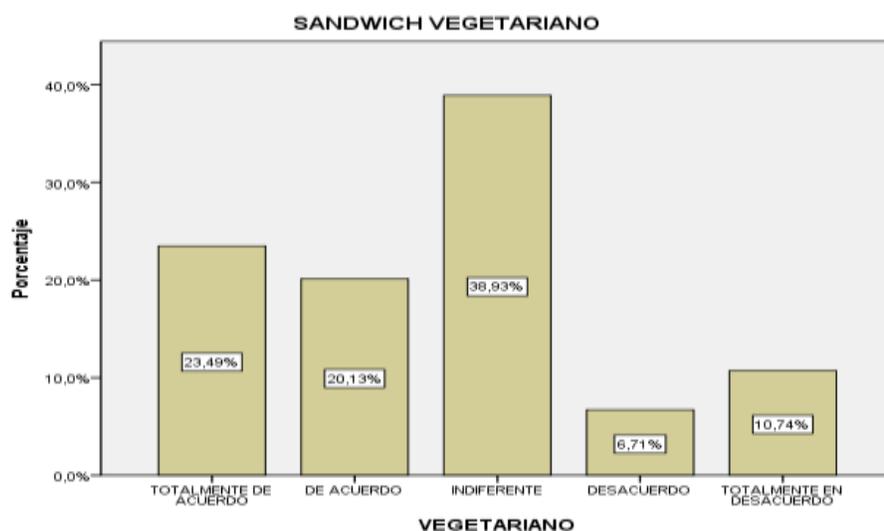


Ilustración 19 Vegetariano

Fuente: Elaboración del autor a partir de la encuesta (Ver anexo 2 Tabulación encuesta).

En cuanto a la opción vegetariana la mayoría de personas son indiferentes a la inclusión de un sándwich así, sin embargo existe un 43,3% que estaría de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha decisión, por lo cual un sándwich vegetariano podría tener gran acogida entre los estudiantes.

Por lo anterior, podemos determinar que los sándwiches “Míster Sándwich” se diferencian de la competencia de la universidad en diferentes aspectos relevantes a la hora de elegir el lugar donde se va a comer:

- ✓ La elaboración de los sándwiches es al momento de la compra.
- ✓ Todos los ingredientes son frescos.
- ✓ Rapidez en el servicio. Es política saludar, despedirse, pedir el favor y dar las gracias.
- ✓ El sabor de los sándwiches marca la diferencia.
- ✓ Muy buen servicio al cliente.
- ✓ Los vegetales son cocinados por eso el sabor es único.

“*Mister Sandwich*” busca que el cliente viva una experiencia agradable, desde el momento que llega es saludado con cordialidad y amabilidad, su pedido es tomado con rapidez y mientras espera a que el sándwich salga de la plancha puede disfrutar de red Wi-fi proporcionada por la universidad y de un ambiente musical reconfortante basado en sonidos de reggae, salsa, Dance hall y en general buena música que haga que el cliente se relaje, converse con sus compañeros, sonría y retome su rutina con una perspectiva diferente y alegre de la vida.

Teniendo en cuenta que la venta actual de sándwiches de jamón es de 150 unidades por día y sabiendo que hay una posibilidad de 860 estudiantes diarios que pueden pagar por un sándwich en combo a un precio entre \$6.000 y \$7.500 pesos, la empresa tiene una expectativa de venta de 300 unidades diarias, es decir, la estrategia es poder captar al 35% de la población en capacidad de pago para los sándwiches que se pretende vender, es decir, la formalización de la empresa y la implementación del proyecto daría como resultado la duplicación de las ventas actuales.

Para concluir el estudio de Mercado se proyecta un crecimiento anual de 5% fijado como meta de la organización para el futuro, es decir que para el quinto año se espera producir y vender 360 sándwiches diarios o \$86.400 anuales, así mismo la capacidad instalada alcanza para cubrir una demanda diaria de 400 sándwiches, teniendo en cuenta solamente el punto de venta inicial en la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá.

5. Estructura de Producción

La carta de productos “*Mister Sándwich*” es directa, clara y concisa, esto con el fin de no confundir al cliente y lograr optimizar la rapidez del servicio. Manejamos insumos de calidad pues la Carne es cocinada con hierbas aromáticas y zanahoria, al igual que el pollo con bastante cilantro, cebolla y clavos, los tomates son horneados con diferentes especias, el calabacín encurtido da ese toque ácido y crujiente al igual que los jalapeños que poseen un sabor particular, además de aportar textura y picante, por otro lado la cebolla caramelizada da carácter a nuestras recetas debido al sabor intenso que posee y el pan de ajo que acompañado de un buen queso doble crema complementado con salsa de orégano envuelven en un sándwich una gran explosión de sabores, que juntos originan una gran comida para cualquier hora del día.

Carta de productos Mister Sandwich

Sándwich de Carne <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pan italiano de ajo ✓ Queso doble crema ✓ Salsa de Orégano ✓ Carne desmenuzada ✓ Cebolla caramelizada ✓ Tomate horneado ✓ Calabacín encurtido ✓ Jalapeños 	Sándwich de Pollo <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pan italiano de ajo ✓ Queso doble crema ✓ Salsa de Orégano ✓ Pollo desmenuzado ✓ Cebolla caramelizada ✓ Tomate horneado ✓ Calabacín encurtido ✓ Jalapeños
Sándwich de Jamón ahumado <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pan italiano de ajo ✓ Queso doble crema ✓ Salsa de Orégano ✓ Jamón ahumado cerdo ✓ Cebolla caramelizada ✓ Tomate horneado ✓ Calabacín encurtido 	Sándwich Napolitano <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pan italiano de ajo ✓ Queso doble crema ✓ Salsa de Orégano ✓ Tomate horneado ✓ Champiñones



Ilustración 20 Carta de Productos Mister Sándwich
Fuente: Foto del autor

Todos los sándwiches se entregan sellados a la plancha y partidos a la mitad y su presentación es en Hojas de Plátano, las cuales aportan color, sabor y aroma.

“*Mister Sandwich*” busca que el cliente viva una experiencia agradable, desde el momento que llega es saludado con cordialidad y amabilidad, su pedido es tomado con rapidez y mientras espera a que el sándwich salga de la plancha puede disfrutar de red Wi-fi y de un ambiente musical reconfortante basado en sonidos de reggae, salsa, Dance hall y en general buena música que haga que el cliente se relaje, converse con sus compañeros, sonría y retome su rutina con una perspectiva diferente y alegre de la vida.

5.1. Requerimientos Operativos

La venta de los productos “*Mister Sandwich*” funcionará en un remolque que podrá fijarse en un lugar específico de la universidad y la preparación de los ingredientes se realizara en una cocina especializada ubicada en Toberin, por ello se clasifican los requerimientos operativos en remolque, cocina y mano de obra.

Para la planeación del Plan Negocios desde el punto de vista operativo se elaboró unos mapas mentales que se incluyen en los anexos. (Ver anexos 3 Factores tecnológicos, 4 Factores limitantes de la planta, 5 Proceso de producción, 6 Factores para la adquisición de equipo y maquinaria, 7 Tipos básicos de distribución y 8 Áreas de una planta.

5.1.1. Requerimientos del Remolque

La Universidad de San Buenaventura sede Bogotá dispone de una plancha en concreto de 15 metros cuadrados la cual se encuentra ubicada en la parte oriental de la las instalaciones atrás del edificio Guillermo de Ockham. Tomando en cuenta las condiciones de la Universidad y los

acuerdos a los que hemos llegado se aparcará en dicha placa un remolque adecuado para labores de manipulación y venta de alimentos cumpliendo la normatividad fitosanitaria requerida.

Para la construcción del establecimiento de producción y venta se contará con un remolque que contara con dimensiones de 2,80 metros de largo por 2 metros de ancho. Su costo asciende a \$ 3.000.000 (tres millones de pesos)

Para que dicha estructura funcione contemplando el proceso productivo establecido y bajo el rigor de las normas de sanidad determinadas por la LEY 3075 DE 1997, dicho establecimiento necesita la adecuación de una serie de disposiciones arquitectónicas enumeradas a continuación:

- Remolque de 2,80 metros X 2 metros.
- Latonería en óptimas condiciones, cualquier hendidura o hueco en el armazón deben ser reparados para evitar la entrada de plagas y para garantizar el buen aspecto de la estructura.
- Pintura resistente a exteriores con un grafiti alusivo a la cultura muisca para la parte de afuera del remolque.
- Pintura epoxica de color plateado para el interior del remolque. El color del interior del remolque ha de ser gris plateado para concordar con las normas de sanidad, además contrasta muy bien con el grafiti del exterior y el reflejo del acero en el interior.
- Recubrimiento de techo y cara posterior en acero espejo.
- Vidrios de seguridad para todos los lados del remolque.
- Cuatro materas en lámina galvanizada para decoración en el exterior. Estas han de ir atornilladas al armazón del remolque y deben contener plantas aromáticas que vayan acorde a un espacio donde se manipulan alimentos.
- Dos repisas en "L" de 85cms de largo a cada lado y 40cms de ancho.
- Una carpa de color beige, con helecho.
- Adecuaciones necesarias para tener servicios fundamentales tales como agua y luz.



Ilustración 21 Remolque

Fuente: Foto del autor

Para realizar la adecuación necesaria del remolque se requiere una inversión de ocho millones setecientos mil pesos (\$8.700.000) como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 7 Costos adecuación del remolque

ITEM	PRECIO
REMOLQUE	\$ 3.000.000
RESTAURACION LATONERIA	\$ 2.000.000
PINTURA EXTERIOR	\$ 1.000.000
PINTURA INTERIOR	\$ 500.000
RECUBRIMIENTO ACERO ESPEJO	\$ 1.000.000
VIDRIOS DE SEGURIDAD	\$ 200.000
CUATRO MATERAS	\$ 200.000
DOS REPISAS EN L	\$ 250.000
HELECHO	\$ 50.000
CARPA DE DISEÑO	\$ 500.000
ADECUACIONES SERVICIOS	\$ 0
TOTAL	\$ 8.700.000

Fuente: Cálculos del autor con información base de cotizaciones

5.1.2. Requerimientos del Punto de Venta

En el proceso productivo se requiere adecuar el punto de venta para la producción y comercialización de 300 sándwiches diarios. En este caso para la elaboración de los tres tipos de sándwiches que se han de comerciar, se requiere:

- Dos ollas de acero inoxidable.
- Un cuchillo de oficio.
- Un cuchillo de sierra para pan.
- Dos cucharones con agujeros.
- Un juego de 6 tenedores.
- Un juego de 6 cucharas soperas.
- Cuatro bowls en acero inoxidable.
- Un baño de María en acero inoxidable de 1,80mts X 45cms de ancho. Este debe contar con seis puestos para ollas
- Dos planchas industriales para sándwich.
- Una plancha eléctrica mediana.
- Una vitrina grande.
- Un mesón de acero inoxidable de 1,50mts de largo por 50cms de ancho.
- Un mesón de 1,45mts de largo por 45cms de ancho.
- Una división en acero inoxidable de 60cms de alto x por 45cms de ancho.
- Un lavaplatos pequeño de acero inoxidable calibre 18.
- Una nevera en acero inoxidable calibre 18 con interior en icopor calibre 30, es importante que el icopor cuente con esta medida o de lo contrario no se presentara el efecto de refrigeración.
- Una cocineta eléctrica de tres puestos.
- Computador con programa de contabilidad y registradora.

Para realizar la adecuación necesaria de la cocina se requiere una inversión de ocho millones seiscientos cincuenta y cinco mil pesos (\$8.655.000) como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 8 Costos adecuación del Punto de Venta

OBJETO	PRECIO
OLLAS EN ACERO INOXIDABLE	\$ 120.000
CUCHILLO DE OFICIO TRAMONTINA	\$ 15.000
CUCHILLO DE SIERRA TRAMONTINA	\$ 30.000
DOS CUCHARONES PLASTICOS CON AGUJEROS	\$ 8.000
JUEGO DE SEIS TENEDORES	\$ 6.000
JUEGO DE SEIS CUCHARAS SOPERAS	\$ 6.000
CUATRO BOWLS EN ACERO INOXIDABLE	\$ 20.000
BAÑO DE MARIA	\$ 2.000.000
DOS PLANCHAS INDUSTRIALES PARA SANDWICH	\$ 2.000.000
PLANCHA MEDIANA PEQUEÑA	\$ 800.000
MESON ACERO INOXIDABLE 1,50MTS.	\$ 150.000
MESON DE 1,45MTS.	\$ 145.000
DIVISION EN ACERO INOXIDABLE DE 60 CMS.	\$ 55.000
LAVAPLATOS PEQUEÑO	\$ 50.000
UNA NEVERA EN ACERO INOXIDABLE	\$ 700.000
COCINETA ELECTRICA	\$ 50.000
COMPUTADOR + PROGRAMA CONTABLE+ CAJA REGIS.	\$ 2.500.000
TOTAL	\$ 8.655.000

Fuente: Cálculos del autor con información base de cotizaciones

5.1.3. Requerimientos de Planta de Producción

Para la elaboración de los ingredientes de los sándwiches se necesita adecuar la cocina o planta de producción con implementos y maquinas que faciliten el proceso, a diferencia de empresas que elaboran productos más complejos como prendas de vestir o equipos electrónicos , la cocina

puede operar inicialmente con utensilios sencillos que se encuentran fácilmente en el mercado, es lógico que en el futuro cuando se perfeccione el modelo de franquicia, habrá que considerar la implementación de tecnología especializada y un análisis nuevo para la ubicación y distribución de la planta que aseguren un rendimiento mucho mayor. La planta de producción cuenta con dimensiones de ocho metros de ancho por tres metros de fondo y en ella trabajará un cocinero quien estará a cargo de todos los procesos que se describen con detalle más adelante. Para el acomodamiento de la cocina es necesario adquirir:

- Una estufa de tres puestos con una plancha en acero de 1,80 mts.
- Horno de 6 latas (1mt X 50 cms).
- Una estufa pequeña de cuatro puestos.
- Dos mesones en acero inoxidable de 1,50 mts.
- Lavaplatos grande.
- Procesador industrial de alimentos
- Licuadora de inmersión semi-industrial.
- Campana extractora de olores.
- Dos ollas a presión grandes capacidad 12lbs.
- Cuatro tablas de corte 50cms. X 35cms.
- Un juego de cuchillos Tramontina (chef, deshuesador, office).
- Una chaira y una piedra para afilar cuchillos.
- Recipiente para la sal.
- Recipiente para el azúcar.
- Dos espátulas de cocina para plancha.
- Una canasta de las mismas dimensiones del lavaplatos para lavar vegetales.
- 3 pares de rejillas de las mismas dimensiones de las latas para el horno.
- Un exprimidor manual industrial para naranjas.
- Un recipiente capacidad para 0,75lts.
- Un embudo de boca chica.

- Un colador pequeño.
- 6 de botellas plásticas capacidad 25lts
- Dos fondos (ollas) 32lts.
- Una caja plástica hermética.
- 12 salseros medianos
- 12 bowls en acero para mezclar y almacenar productos.
- 6 recipientes plásticos medianos.
- 6 cucharas.
- 6 tenedores.
- 12 baldes de 12 lts.
- 12 canastas sin rejilla para almacenamiento de vegetales crudos.
- Dos neveras grandes.
- Un contenedor plástico grande para la basura.
- Dos repisas en acero inoxidable de 1,50 mts. X 40 cms.

Para realizar la adecuación de la planta de producción se requiere una inversión de siete millones doscientos dieciséis mil pesos (\$7.216.000) como se describe en la siguiente tabla.

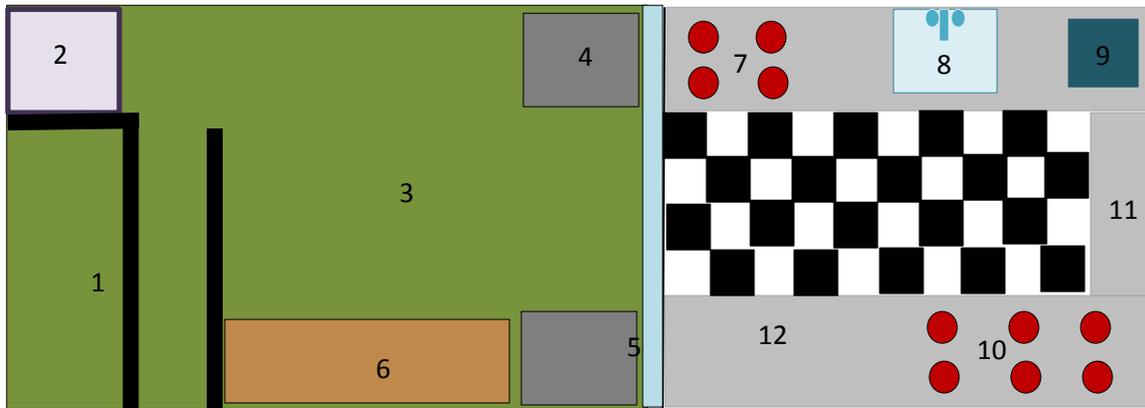
Tabla 9 Costos adecuación de la cocina

OBJETO	PRECIO
ESTUFA CON PLANCHA	\$1.000.000
HORNO+ 6 LATAS	\$700.000
ESTUFA PEQUEÑA	\$400.000
DOS MESONES EN ACERO INOXIDABLE	\$300.000
LAVAPLATOS GRANDE CON MESON ESCURRIDOR	\$200.000
PROCESADOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS	\$2.000.000
LICUADORA DE INMERSION	\$300.000
CAMPANA EXTRACTOR DE OLORES	\$500.000
DOS OLLAS A PRESION GRANDES	\$200.000
CUATRO TABLAS DE CORTE Y TRABAJO	\$160.000
JUEGO DE CUCHILLOS TRAMONTINA	\$70.000
CHAIRA	\$15.000

OBJETO	PRECIO
PIEDRA	\$5.000
RECIPIENTE PARA SAL	\$5.000
RECIPIENTE PARA AUCAR	\$5.000
DOS ESPATULAS DE COCINA	\$15.000
CANASTA PARA LAVAR VEGETALES	\$8.000
3 PARES DE REJILLAS ACERO	\$40.000
EXPRIMIDOR NARANJAS	\$40.000
RECIPIENTE 0,75LTS.	\$5.000
EMBUDO BOCA CHICA	\$2.500
COLADOR PEQUEÑO	\$2.500
6 BOTELLAS PLASTICAS	\$12.000
DOS FONDOS 32LTS.	\$60.000
UNA CAJA PLASTICA HERMETICA	\$7.000
12 SALSEROS MEDIANOS	\$24.000
12 BOWLS ACERO	\$60.000
6 RECIPIENTES PLASTICOS	\$20.000
6 CUCHARAS	\$5.000
6 TENEDORES	\$5.000
12 BALDES DE 12 LTS.	\$150.000
12 CANASTAS	\$100.000
DOS NEVERAS GRANDES	\$500.000
UN CONTENEDOR PLASTICO BASURA	\$50.000
DOS REPISAS EN ACERO	\$250.000
TOTAL	\$7.216.000

Fuente: Cálculos del autor con información base de cotizaciones.

Teniendo en cuenta las adecuaciones y los costos de las mismas para la planta de producción, se debe de generar un plano en el cual se puede observar cual la va a ser la distribución de los utensilios, equipos y muebles para poder lograr una organización óptima de la planta según sus dimensiones, los requerimientos de sanidad y seguridad y los requerimientos de la empresa para poder cumplir con las expectativas de oferta y demanda.



1. Entrada y parqueadero de triciclo.
2. Baño
3. Zona de bodega.
4. Nevera.
5. Nevera
6. Lacena.
7. Cocina de cuatro puestos.
8. Lavaplatos.
9. Zona de lavado de verduras.
10. Cocina de seis puestos.
11. Mesón.
12. Mesón.

Ilustración 22 Distribución de la planta de producción

Fuente: elaboración propia del autor

Como se puede observar en la ilustración 22, la planta de producción está organizada de tal manera que se pueda cumplir con todos los procesos necesarios para la elaboración de los ingredientes necesarios para el ensamble de los sándwiches, además esta cocina ya está adecuada con las características arquitectónicas que la ley exige para la elaboración de alimentos pues los pisos y paredes están revestidos en baldosín de color claro, el cual es una material idóneo para facilitar la limpieza e impedir la acumulación de grasa y otros residuos, todas las conexiones eléctricas y de alcantarillado se encuentran en perfecto estado y por ultimo cuenta con baño el cual se encuentra suficientemente aislado de la zona de preparación y con parqueadero independiente para el triciclo.

5.2. Proceso de producción

Es importante emplear alguna técnica o método para organizar el proceso productivo de la empresa pues aclarara la percepción de todo el flujo de procesos mediante la visualización de una gráfica del mismo. Para este proyecto se decidió emplear un diagrama de flujo pues ofrece dos ventajas considerables:

- ✓ Utiliza simbología aceptada internacionalmente para la representación de procesos, esta es sumamente explícita y fácil de entender.
- ✓ Permite saber qué tipo de operación se realiza y medir el tiempo que se demora la misma.

Dentro del flujo no se incluye el pan pues este llega a la Universidad por parte del proveedor, tampoco está incluido el queso ni el jamón pues estos también llegan al punto de venta y no requieren de ningún proceso de transformación para ser empleados en el ensamble de los sándwiches.

El tiempo de duración de todo el proceso de elaboración de los ingredientes tarda seis horas, sin embargo el cocinero (a) será remunerado por 8 horas de trabajo pues también hay que tomar en cuenta el tiempo que se gasta en llevar los ingredientes al punto de venta y volver y el aseo de la cocina.

La simbología utilizada en el diagrama se entiende de la siguiente manera

-  Transporte.
-  Operación. Transformación en algún componente del producto.
-  Almacenamiento.
-  Inspección.
-  Demora.
-  Operación combinada.

El proceso de Producción de “*Mister Sandwich*” se sistematiza en la ilustración 23.

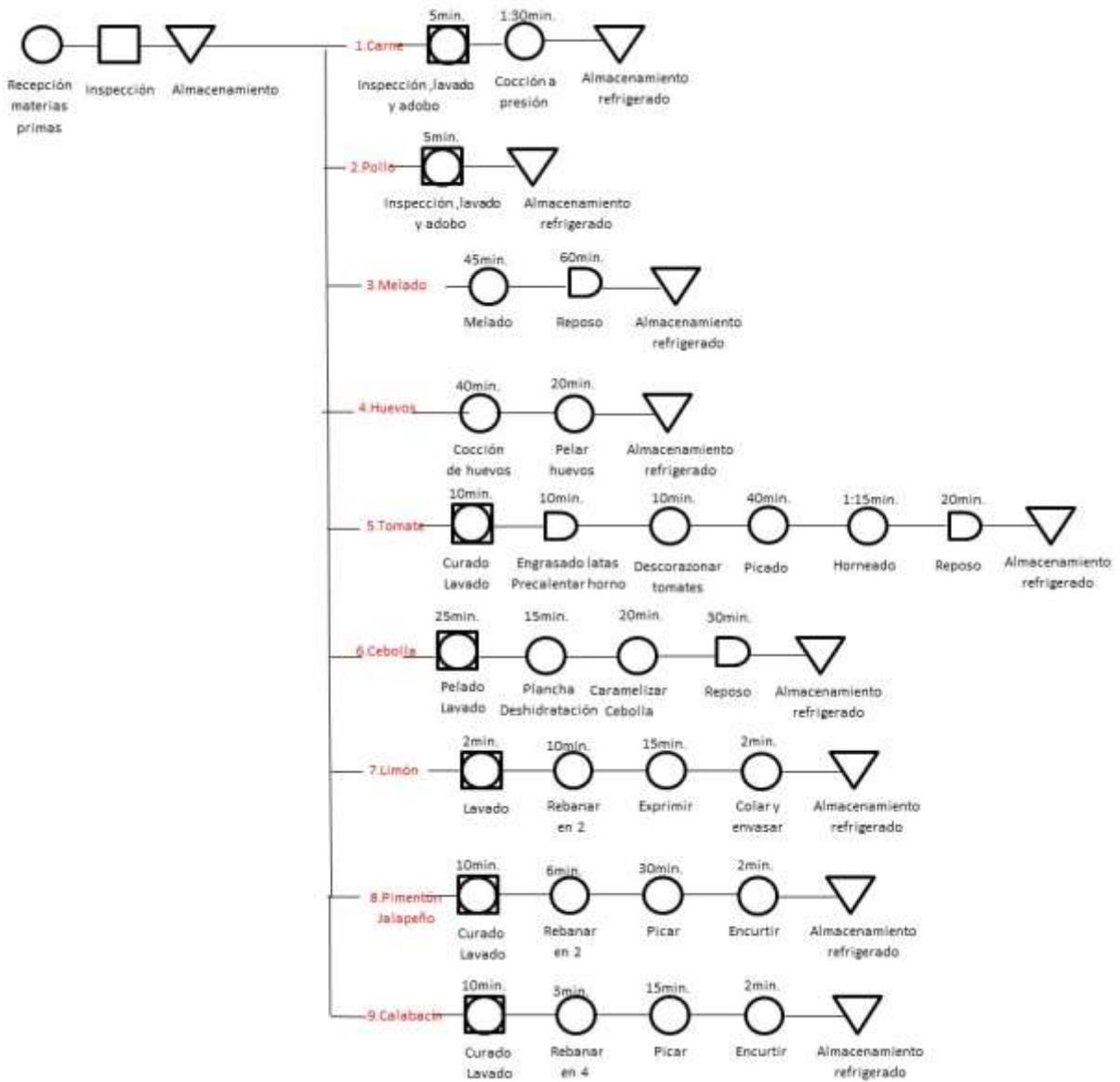


Ilustración 23 Diagrama de Flujo Proceso de Producción desarrollados en la Planta de Producción

Fuente: Diseño del autor

5.2.1. Recepción de materia prima

Los productos deben de transportarse en triciclos y los productos separados por canastas, deben llegar a la cocina ubicada en Toberín, serán recibidos por la persona encargada de la misma, esta

5.2.2. Curado de vegetales

A la hora de cocinar lo primero que se debe de hacer es preparar los vegetales para su cocción, es decir, se realiza otra selección, se curan con yodo y vinagre blanco y por último se lavan para luego ser cocinados, esto se debe de hacer para el tomate, la cebolla, el calabacín, el jalapeño y los pimentones.

5.2.3. Preparación de las carnes

En "*Míster Sándwich*" se maneja jamón de cerdo, pechuga de pollo y carne de res; se requiere cortar la carne en trozos de media libra y ubicarlos en la olla exprés con zanahoria, la cebolla, clavos de olor, romero, cilantro, sal, azúcar y agua para luego cocinarlos una hora y media, por último se reserva dentro de la misma olla sin abrir, para terminar el suavizado de la carne en el punto de venta poniéndola a pitar una hora y media más.

Debido a que el pollo es una carne que no necesita tanto tiempo para que se suavice no requiere de cocción dentro de la cocina sino que se pita en el punto de venta junto con la carne en su segunda etapa durante hora y media; el pollo se coloca dentro de un balde blanco junto con zanahoria, cebolla, clavos de olor, tomillo, laurel, cilantro, sal y azúcar luego se lleva a la nevera y se deja adobando para luego ser llevado al punto de venta para su cocción.

5.2.4. Preparación de melado y huevos cocidos

Para el melado se pone a hervir durante 45 minutos cuatro libras de panela filtrada y agua, es importante que el agua solamente cubra las barras de panela con el fin de que el melado sea concentrado y no quede aguado, al mismo tiempo se colocan 30 huevos tipo AA (esta es una categoría estándar que es de buena calidad y no es tan costoso) en agua hirviendo durante 40 minutos, cuando están listos se pelan los huevos, se ubican en un recipiente plástico con tapa y se preservan en el refrigerador, luego de un periodo de reposo de una hora hasta que deje de expeler vapor, el melado está listo para ser envasado y ser ubicado en el refrigerador.

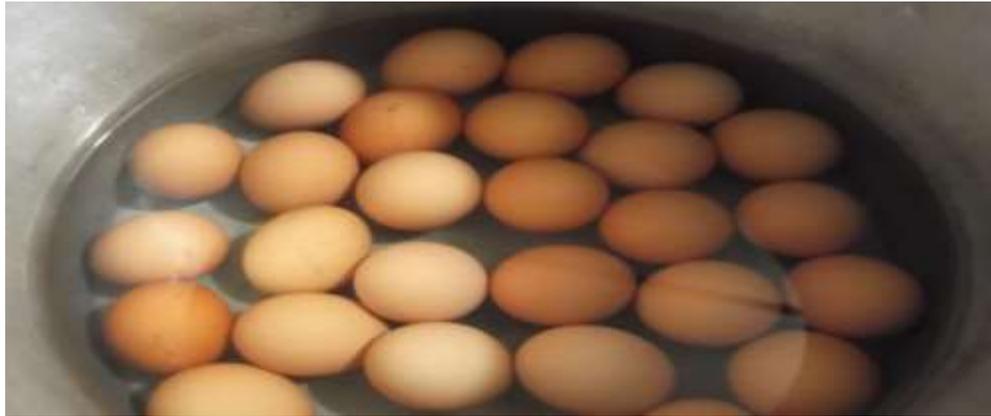


Ilustración 24 Cocción de Huevos

Fuente: Foto del autor

5.2.5. Horneado de tomates

Mientras la carne, los huevos y el melado se preparan se deben de hacer los tomates, para su preparación lo primero que se debe hacer es preparar las latas en las que van a ser horneados. Se toman las latas y se les aplica aceite y este se esparce uniformemente por toda la superficie de la misma con la ayuda de un ajo cortado a la mitad y luego se coloca tomillo y laurel. Después de arreglar las latas se debe de descorazonar todos los tomates y picarlos sobre las latas que a medida que van quedando llenas deben de ir al horno para su cocción. Cuando el tomate está

listo se deja reposar durante 40 minutos a temperatura ambiente, se envasa en un balde blanco y se lleva al refrigerador.



Ilustración 25 Horneado de Tomates

Fuente: Foto del autor

5.2.6. Caramelización de cebolla

Después de haber sido pelada y lavada, la cebolla debe de pasarse por el procesador de alimentos, el cual la pica en plumas, que es el corte bajo el cual se debe de trabajar la cebolla para su proceso, esta se esparce por la planchas calientes y entra en un proceso de deshidratación en el que la cebolla pierde su jugos por evaporación este proceso tarda aproximadamente 15 minutos, cuando se hallan deshidratado se espolvorea sobre la misma dos cucharadas de azúcar morena y una de sal por cada plancha inmediatamente se agregan tres tapas de salsa negra y con la ayuda de una espátula se empieza a dar vueltas a la cebolla hasta que todos los ingredientes se caramelicen. A medida que la cebolla va quedando a punto se coloca en una bandeja en la que se deja reposar a temperatura ambiente durante 45 minutos para luego ser envasada en un balde blanco y llevada a la nevera.



Ilustración 26 Caramelización de la Cebolla

Fuente: Foto del autor

5.2.7. Obtención de zumo de limón mandarina

Después de haber sido lavados, los limones se deben de cortar a la mitad para luego ser exprimidos, el zumo obtenido ha de ser colado con el fin de que ni la fibra ni las pepas del limón se encuentren dentro del jugo que se quiere obtener, este último se envasa y se reserva en el refrigerador. Este proceso se realiza junto con la caramelizada de la cebolla ya que esta no necesita revolverse durante todo el tiempo de cocción.

5.2.8. Elaboración de encurtidos

Cada dos días se elaboran dos tipos de encurtidos, el pimentón con jalapeño y zucchini, su preparación es bastante sencilla y rápida además de ser excelentes ingredientes para acompañar los demás sabores.

Después del tratamiento de limpieza se deben de picar los jalapeños en el procesador de alimentos, es importante que el corte sea en aros pues aportan buena imagen al producto, en

seguida se pasan los pimentones que también deben de cortarse en aros, al terminar se toma un balde blanco y se mezclan ambos picados junto con vinagre, sal, azúcar morena, tomillo, zanahoria y laurel, se tapa muy bien el balde y se lleva al refrigerador.

En cuanto al zucchini o calabacín es importante que sea de color amarillo, ya que este contrasta de manera hermosa con todos los demás colores del sándwich, para su preparación se debe de tomar el zucchini y rebanarlo en cuatro es decir por ambas mitades y picarlo en el procesador de tal manera que resulten trozos con forma de triángulos estos se llevan a un balde blanco y se mezclan con vinagre, sal y azúcar morena, en seguida se llevan al refrigerador.

5.2.9. Elaboración de salsas

Se hacen tres tipos de salsas: salsa de ajo, salsa rosada casera, salsa de tomate con orégano.

Para la *salsa de ajo* se deben de hornear junto con el tomate seis ajos chilenos que al estar listos se llevan al procesador con el fin de hacer pasta de ajo, esta se coloca en un bowl junto con huevos y sal, luego se agrega aceite de forma continua pero en cantidades muy pequeñas y con la ayuda de la licuadora de inmersión se emulsiona toda la mezcla hasta que crezca lo suficiente, luego se envasa en salseros y se lleva al refrigerador.

Para la *Salsa de tomate con orégano* se toma salsa de tomate regular pero de buena calidad se lleva a un bowl y se mezcla con orégano picado que ya viene listo en bolsas, sal y vinagre blanco, se mezclan todos los ingredientes con la ayuda de un batidor de mano, se envasa y se lleva a la nevera.

Para la *Salsa rosada casera* se realiza la mezcla de la salsa de ajo y la de tomate, simplemente se vacían en un bowl ambas salsas en proporciones de 1:1, se baten con un batidor manual hasta que la mezcla quede homogénea, se envasa y se lleva al refrigerador.

5.2.10. Transporte de ingredientes procesados en la Planta de Producción al punto de venta

Después de haber preparado todos los ingredientes todo queda almacenado en la Nevera para ser transportado a la Universidad al siguiente día a las 7:15 am, debido a que la Universidad y la cocina se encuentran ubicadas muy cerca, se tomó la decisión que la mejor manera de transportar los ingredientes es en triciclo ya que no es necesario el uso de un vehículo motorizado y al mismo tiempo no se incurre en gastos de gasolina e impuestos.

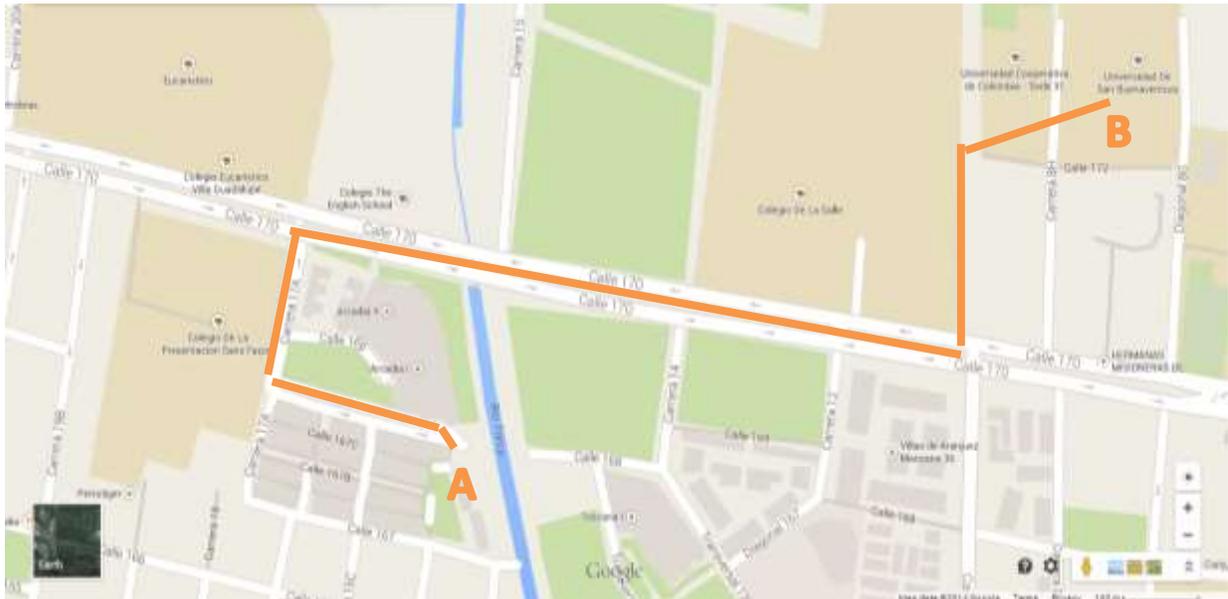


Ilustración 27 Ubicación del Punto de Venta y Planta de Producción

Fuente: Diseño del autor. Mapa extraído de Google Maps

Además es increíble que un sistema tan sencillo y aún más antiguo que los motores funcione de tan buena manera, proporcione ahorro en gastos de transporte, ofrezca ejercicio y salud al operario y por último que ahorre de manera tan versátil en el área de costos ambientales; simplemente es un gran sistema para trabajar.



Ilustración 28 Modelo de triciclo

Fuente: Diseño del autor. Imagen extraída desde <http://noti-bicimotos.blogspot.com/2011/10/triciclo-de-carga-kingstone-standard.html>

La persona encargada de transportar los ingredientes al punto de ensamble o venta es el cocinero o cocinera, esta persona debe de llegar a la cocina a las 7:00 am, revisar que la comida este en perfectas condiciones, rotular (escribir la fecha de elaboración del lote) los baldes con cinta de enmascarara, cargar el triciclo y llevar los alimentos a la universidad donde lo espera el vendedor o vendedora de tiempo completo (7:00 am – 3:00 pm), quien recibe los ingredientes, verifica que todo venga en canastas y almacena para luego utilizarlos en el ensamble de los sándwiches. El punto de ensamble o venta también requiere de una cuidadosa organización a manera de paso a paso para poder ofrecer el servicio de la manera establecida y estandarizada.

A las 7:25 am todos los ingredientes pertenecientes al lote de producción del día se encuentran en el remolque, a continuación se busca ilustrar paso a paso lo que el vendedor o vendedora debe de realizar a la hora de apertura.

5.2.11. Proceso inicio de labores

Uniformarse

Antes de ingresar al remolque es importante que el operario (a), se coloque el uniforme que la empresa ha destinado para su uso, consta de pantalón anti fluidos, zapatos antideslizantes, chaqueta de chef, gorro champiñón y delantal largo en material anti fluidos. Es importante que se cambien en el vestidor dispuesto para este uso pues dentro del remolque el espacio debe estar libre de aromas de perfumes y demás que traen en la ropa particular además de cabellos que pueden volar y caer sobre las superficies y posteriormente contaminar la comida. Finalmente al subir al remolque el operario (a) debe colocarse tapabocas y guantes de manipulación de alimentos tal y como la ley lo exige

Abrir los registros del Gas y Agua.

Este paso es algo obvio pero muy importante debido a que al final de las labores estos deben cerrarse para evitar accidentes y fugas durante la noche.

Cocinar el Pollo y la Carne

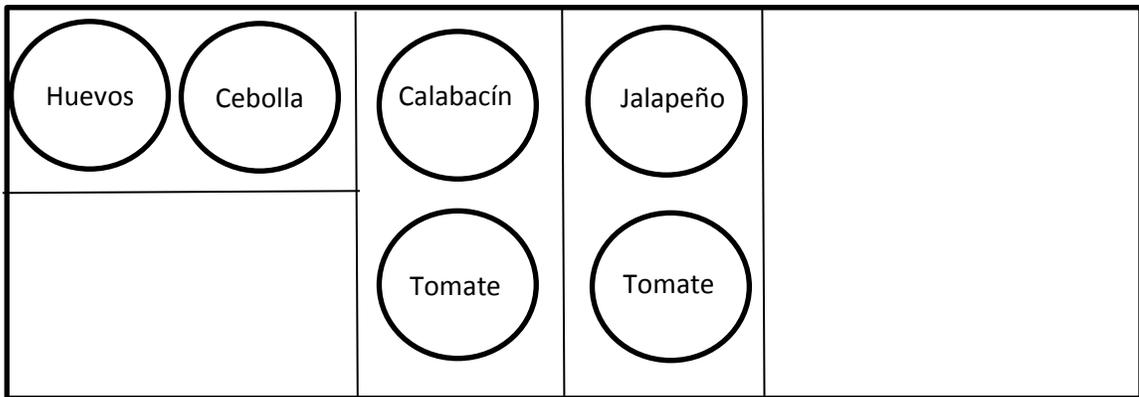
La carne ya debe de ir en la olla exprés, esta se coloca en uno de los puestos de la cocineta eléctrica. En cuanto al pollo este debe estar en un balde blanco, se trasvasa a la olla exprés, se agrega agua como para cubrir la carne y los aliños y por último se ubica la olla bien cerrada en el otro puesto eléctrico de la cocineta. Uno de los secretos de Míster Sándwich son estas dos ollas expeliendo el olor a carne y pollo, el exquisito aroma atrae muchos clientes que se acercan a desayunar a las 9 am antes de entrar a clase.

Hacer la Limonada

Inmediatamente después se llena el dosificador de 16lts con agua, se agrega 2000 cc de melado, 0,75lts de zumo de limón mandarino y 15grms de hoja de cidrón fresco. Por último se revuelve muy bien, se tapa y se coloca en la vitrina al lado de la caja donde distribuye a los clientes en el momento del pago.

Ubicar los ingredientes en la barra y el excedente en la nevera

Se deben de llenar dos ollas con tomate horneado, en el balde debe de quedar un excedente igual a una olla más para atender los clientes de la tarde y este deberá de ser ubicado dentro de la nevera para su conservación. Por otro lado se requiere llenar una olla de cebolla caramelizada y en el balde ha de haber una olla y media más para rellenar durante el día, el balde debe de quedar bien cerrado y en la nevera. En cuanto a los jalapeños y los calabacines, se debe de llenar una olla de cada uno, y debe de quedar exactamente una olla más para el día siguiente dentro de cada uno de los baldes respectivos a cada encurtido, igualmente los dos baldes se deben de llevar a la nevera para su correcta preservación. Finalmente se toman los huevos cocidos y se pasan por la corta huevos y se ubican las tajadas dentro de la sexta olla. A medida que las ollas se van llenando en el orden establecido se van ubicando en las ranuras dispuestas en la barra de ingredientes y se colocan las tapas dispuestas para proteger los mismos. Este es el orden en que los ingredientes deben de quedar como se muestra en la ilustración 27.

**Ilustración 29 Distribución de Ingredientes**

Fuente: Diseño del Autor

Apertura

A las 8:00 am se abren las puertas de Míster Sándwich al público. Sin embargo es hasta las 9:00 am en que se realizan las primeras ventas pues es la hora de cambio de clases de 7:00 am – 9:00 am o es la hora de llegada de muchos a la Universidad, en el espacio de esa hora el operario debe de adelantar en una bolsa 30 bases de jamón y queso para sándwiches de jamón y otras dos bolsas con 50 bases para sándwiches de carne o pollo, es decir, montar el queso dentro de los panes, es importante que siempre mantenga las tres bolsas cerradas y con pan adelantado pues hay momentos en que el volumen de pedidos en espera es bastante y de esta manera se podrá despachar de manera más rápida.

El segundo operario(a) de tiempo completo (8:30 am – 4:30 pm), llegara a las 8:30 am y su primer será el de bajar la carne y el pollo del fogón y desmechar amabas carnes para que a las 9: 00 am en punto ya se puedan servir los cuatro tipos de sándwiches que maneja Míster Sándwich y que las bases de los mismos estén adelantadas para agilizar pedidos

5.2.12. Proceso de atención

Durante el día los operarios (as) rotaran constantemente entre caja y ensamble de sándwiches según la situación, esto con el fin de que las labores no sean monótonas y exhaustivas, el cliente deberá de pagar primero el sándwich que desee y especificar si lo desea en combo con bebida;

de ser así el cajero sirve la bebida y pasa al cliente junto con su tiquete a la línea de ensamble para que le proporcione la información al encargado de montar el sándwich de que ingredientes quiere o no dentro del alimento, el sándwich se monta en la plancha, al estar listo se hace un corte transversal por la mitad y se entrega envuelto en una hoja de plátano para ser consumido, mientras el cliente espera puede consumir la limonela que se le ha proporcionado en la caja y volverla a llenar cuando se le entregue el sándwich, este es un plus que ofrece Míster Sándwich a sus clientes.

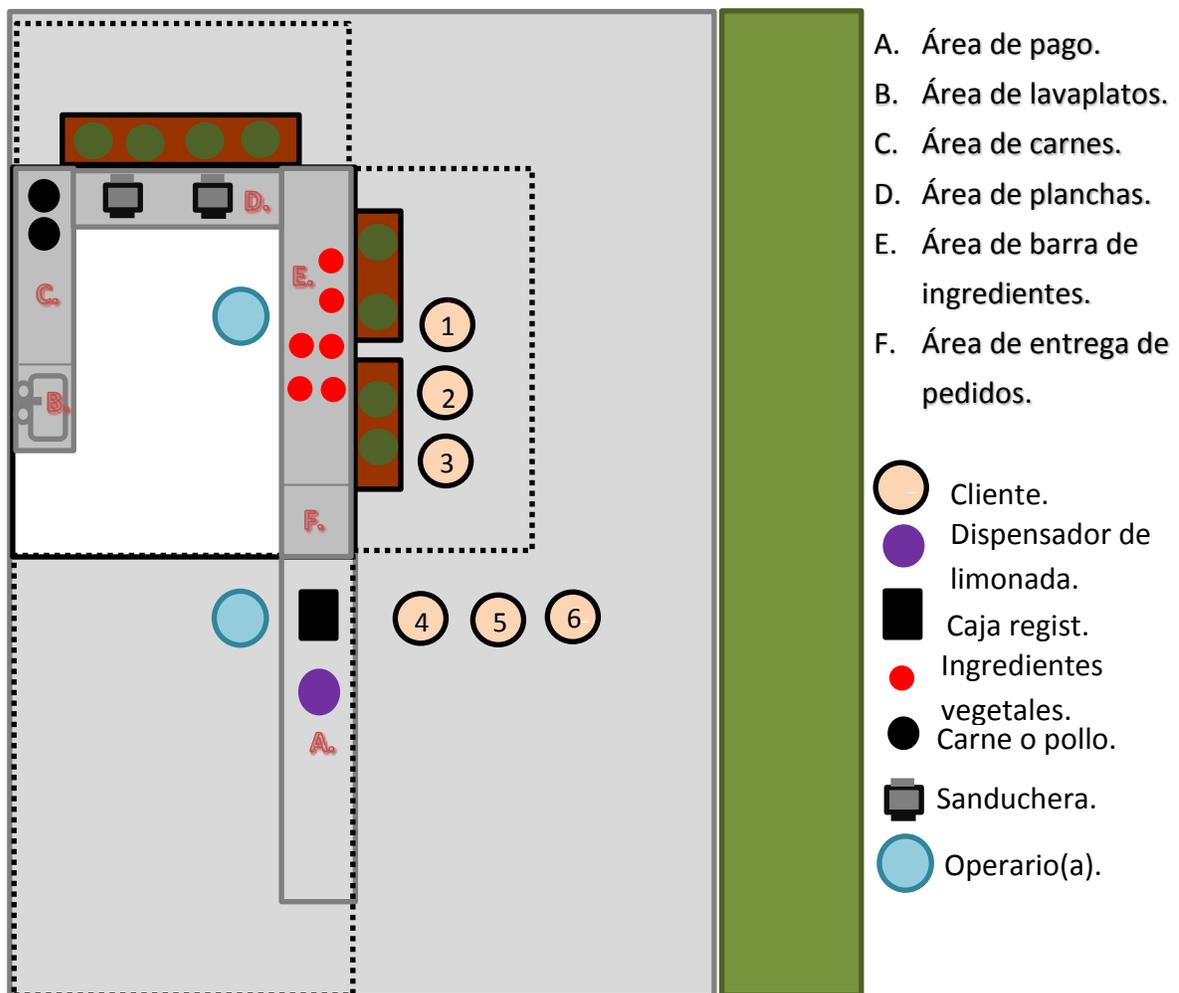


Ilustración 30 Distribución del Remolque

Fuente: Diseño del Autor

Si el cliente ordena un sándwich de carne o de pollo, el operario debe dirigirse al área de carnes y colocar sobre la base de queso y pan la porción adecuada de carne o pollo e inmediatamente después pasara a la barra de ingredientes y preguntara al cliente los ingredientes que desea agregar, luego se ubica el sándwich sobre la sanduchera y se sella, si el sándwich es de jamón ahumado, la base de jamón y queso ya debe de estar adelantada en las bolsas que se mencionaron anteriormente; entonces solo se toma la base y se agregan los vegetales y a la plancha, es importante que todo el proceso de ensamble se realice sobre una bandeja de plástico.

Tal y como se deja en claro, los sándwiches tienen un orden específico de ensamble, básicamente es el siguiente:

➤ **Proceso de elaboración de los sándwiches**

1. Se abre el pan en corte de bisagra, es decir, que el cuchillo no traspase totalmente el pan sino que justo antes de llegar al otro extremo de la corteza se saca el cuchillo y se abre el pan, la idea es que amabas rebanadas queden unidas por la bisagra de pan, la importancia de este corte es porque al estar unidas las rebanadas superior e inferior, el sándwich no se regara por los lados a la hora de sellar.
2. Se coloca el queso en la rebanada inferior del pan.
3. Se coloca la carne, el pollo o el jamón determinado en la porción de cada uno.
4. Se colocan las rebanadas de huevo.
5. Se agrega en la rebanada superior del pan cebolla caramelizada lo suficiente para cubrir toda la superficie de manera uniforme.
6. Sobre el huevo y la carne se ubica el tomate horneado.
7. Se agrega el calabacín y el jalapeño sobre la cebolla en la tapa superior.
8. Por último se cierra bien el sándwich cuidando que la corteza del pan no se moje de líquidos provenientes de los vegetales y se lleva a la sanduchera durante dos minutos, esta tostara el pan y derretirá el queso adentro del sándwich.

El tiempo estimado que debe tardar un sándwich en ser entregado al cliente desde el momento en que se cancela el pedido es de 3.5 minutos, sin embargo existe un margen de error de 30 segundos que pueden manifestarse a diferentes situaciones imprevistas.

El primer operario (a) se va a las 3:30pm y el segundo a las 4:30 pm. En este punto interviene una cuarta persona en el proceso de producción de Míster Sándwich, esta persona debe de llegar a las 4:00 pm y desde el momento que llega debe empezar a hacer el aseo del punto de venta, esta persona debe de estar instruida de igual manera en todas las funciones del negocio, pues a medida que va haciendo aseo es probable que algún cliente llegue a comer, esta persona estará acompañada por el vendedor(a) que trabaja hasta las 4:30 pm durante media hora, pero hasta las 5:00pm que es la hora del cierre, existe media hora de posible venta, como se venía diciendo a las 5:00 pm se cierran las puertas al público y la persona encargada del aseo debe terminar de hacerlo a las 6:00 pm.

6. Plan de Mercadeo

6.2. Resumen Ejecutivo

Plan comprendido para un período anual, desde Febrero de 2014 hasta Febrero de 2015. En el que se pretende abrir un nuevo canal de venta, y aprovechar todas las herramientas de comercialización disponibles para aumentar las ventas de “*Míster Sándwich*” desde el mercado formalizado.

6.3. Metas y objetivos

Siendo una empresa nueva en el mercado formal, con éxito en el mercado informal. Se desea como meta principal del plan de mercadeo la obtención de grandes ventas que mediante el apalancamiento operativo generen capacidad e expansión a mediano plazo. para lograr lo anterior se establecen los siguientes objetivos:

- Participar en el mercado de comidas rápidas dentro de la Universidad.
- Hacer que el 100% de los clientes de Míster Sándwich tengan clara la cadena de valor del producto (sándwich gourmet saludable)
- Mejorar el posicionamiento de “*Míster Sándwich*” en la comunidad Bonaventuriana.

6.4. Análisis de Competidores

De acuerdo al estudio de oferta realizado en el numeral 4.3. en la Universidad se identifican 3 competidores formales que poseen establecimiento dentro de las instalaciones y un competidor informal que se encuentra trabajando afuera de las instalaciones hace 10 años.

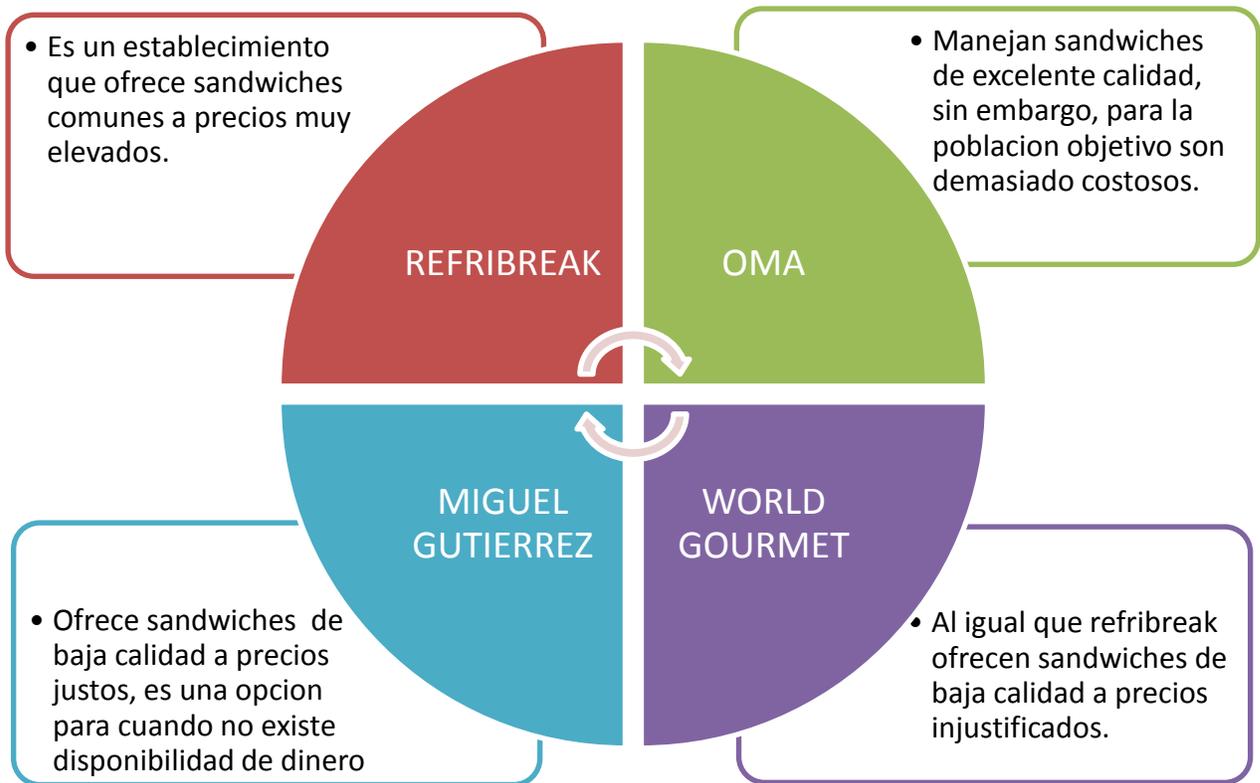


Ilustración 31 Análisis Competidores

Fuente: Diseño del Autor

En cuanto al precio y la calidad, “Míster Sándwich” tiene una evidente ventaja frente a sus competidores, en la parte de atención al cliente es evidente que todos los competidores tienen serios problemas y deficiencias, pues al parecer la administración de dichos restaurantes no enfatiza su accionar en la satisfacción integral del cliente, es muy importante que cada persona que llega a comprar a cualquier negocio se sienta respetada y bien atendida, la calidad humana es una variable muy importante a la hora de evaluar una empresa.

6.5. Segmentación

“Míster Sándwich” está orientando su trabajo a las comunidades universitarias en Bogotá. Inicialmente emprenderá labores en la Universidad de San Buenaventura ubicada en la Carrera 8 H No. 172 – 20.

Como ya se había expuesto, en el segundo periodo académico de 2011 la comunidad Bonaventuriana en Bogotá estaba conformada por 3.918 miembros. De los cuales 8 eran directivos, 193 administrativos, 270 docentes y 3.447 estudiantes.

Siendo el 88% estudiantes, el mercado se direccionará a dicho nicho, siendo hombres y mujeres, entre 16 a 30 años de edad, personas de estrato 3 en adelante.

6.6. Target

Estudiantes Universitarios, que se sienten identificados con ambientes que le transmitan tranquilidad, espacios al aire libre con zonas verdes, son muy ligados a la naturaleza y las cosas que les proporciona, están comprometidos con el medio ambiente, por lo tanto buscan productos que estén en beneficio del mismo.

Las características del target son:

- Jóvenes líderes, audaces y enérgicos; que desean buena alimentación a bajo costo.
- Miembros o visitantes de la Comunidad Bonaventuriana.
- Han hecho de los nuevos emprendimientos una fuerza positiva y estimulante para la innovación y el cambio. Valorán el sentido de la inmediatez, la velocidad con que se conectan con el mundo marca sus relaciones laborales.
- Son la primera generación nacida en la era del internet:
 - Comunicativos
 - Directos
 - Adaptables

- Flexibles a los cambios

6.7. Posicionamiento

“Míster Sándwich” pretende diferenciarse de los demás negocios de comida rápida a través del beneficio de la alimentación saludable, de manera que el cliente objetivo aprecie las diferencias competitivas y comparativas de los productos desde su cadena de valor hasta su consumo.

Los estudiantes buscan un producto que se obtenga de la manera más rápida posible, que tenga un precio justo con respecto al valor que posee (son personas que en su mayoría han comido en las grandes cadenas de comidas rápidas y por lo tanto conocen un buen producto cuando lo prueban) y que satisfaga el hambre durante el periodo que se encuentran en la universidad.

6.8. Estrategia de Producto, Servicio y Marca

- **Producto esperado:** Buena atención, eficiencia y rapidez en el servicio, calidad en los aderezos, bebida de acompañamiento.
- **Producto ampliado:** Vegetales con proceso de cocción lo cual le da un sabor único al producto.
- **Producto potencial:** Complementar el sándwich con Papa Criolla de la casa con queso doble crema derretido y salsa de orégano; adicional implementar combos al menú y variedad de salsas de la casa.

Experiencia de Compra

Durante el día los operarios (as) rotaran constantemente entre caja y ensamble de sándwiches según la situación, esto con el fin de que las labores no sean monótonas y exhaustivas, el cliente deberá de pagar primero el sándwich que desee y especificar si lo desea en combo con bebida; de ser así el cajero sirve la bebida y pasa al cliente junto con su ticket a la línea de ensamble para que le proporcione la información al encargado de montar el sándwich de que ingredientes quiere o no dentro del alimento, el sándwich se monta en la plancha, al estar listo se hace un corte transversal por la mitad y se entrega envuelto en una hoja de plátano para ser consumido, mientras el cliente espera puede consumir la limonela que se le ha proporcionado en la caja y volverla a llenar cuando se le entregue el sándwich, este es un plus que ofrece “*Mister Sandwich*” a sus clientes.

Marca

“*Mister Sandwich*” rige su arquitectura de marca bajo el modelo de marca monolítica la cual identifica a todos los productos a nivel comercial y corporativo, aprovechando las ventajas generaran beneficios a futuro tales como introducción de nuevos productos y ahorrar costos. Debido a que es una marca que lleva poco tiempo en el mercado este modelo reduce la inversión en comunicaciones; así mismo existe una desventaja ya que a futuro no podría realizarse extensión de marca hacia otros servicios o productos ya que “*Mister Sandwich*” maneja un criterio de propiedad (SANDWICH).



Ilustración 32 Logo Mister Sandwich

Fuente: Foto del autor

“Mister Sandwich” es alegría, es importante que el accionar de la empresa se base bajo este concepto pues la población a quien vendemos se caracteriza por ser jóvenes y por estar en una etapa de la vida en que solo buscan cosas frescas, descomplicadas y alegres. El tipo de letra está pensado para ser suave y fácil de recordar, se enfatiza una sonrisa que caracteriza todo el conjunto y se ve claramente en la “S”.

Tabla 11 Características que identifican la marca

ARQUEO-TIPO	LEMA	DESEO BASICO	OBJETIVO	MAYOR TEMOR	ESTRATEGIA	DEBILIDAD	TALENTO
El creador	Si lo puedes imaginar, se puede hacer	Crear cosas que permanezcan en el tiempo	Realizar una visión	La visión o la ejecución mediocre	Desarrollar habilidades artísticas	Perfeccionismo, malas soluciones	La creatividad y la ejecución, artista, inventor, innovador, músico, escritor o soñador.

Fuente: Capítulo 8: Guía para el plan estratégico de mercadeo, Stella I. Domínguez S., Universidad de San Buenaventura Sede Bogotá.

6.9. Estrategia de Canales

La estrategia de canales para “Mister Sandwich” es clara y sencilla, se pretende establecer relaciones redituables con los clientes, para ello se ofrece garantía de la calidad de los productos mediante la relación directa de la empresa como productora y comercializadora, es decir, los sándwiches serán vendidos directamente al consumidor final, por otro lado, la experiencia de compra en el punto de venta ofrece toda una experiencia al cliente desde el saludo amable hasta el olor de la hoja de plátano que se fusiona con los demás sabores del sándwich. Se tiene muy claro que los dos aspectos anteriores son la estrategia adecuada para captar la demanda esperada dentro de la universidad y poder ofrecer el mejor servicio posible.

6.9.1. Canal de Mercadeo

El canal de mercadeo se entiende como la cadena mediante la cual la empresa pretende que el producto alcance al consumidor final, se debe de tener en cuenta que entre más intermediarios existan entre estos dos agentes más compleja es la red organizacional, más elevado será el precio del producto para el consumidor y más riesgo existirá de que la calidad del producto se deteriore debido a su nivel de manipulación.

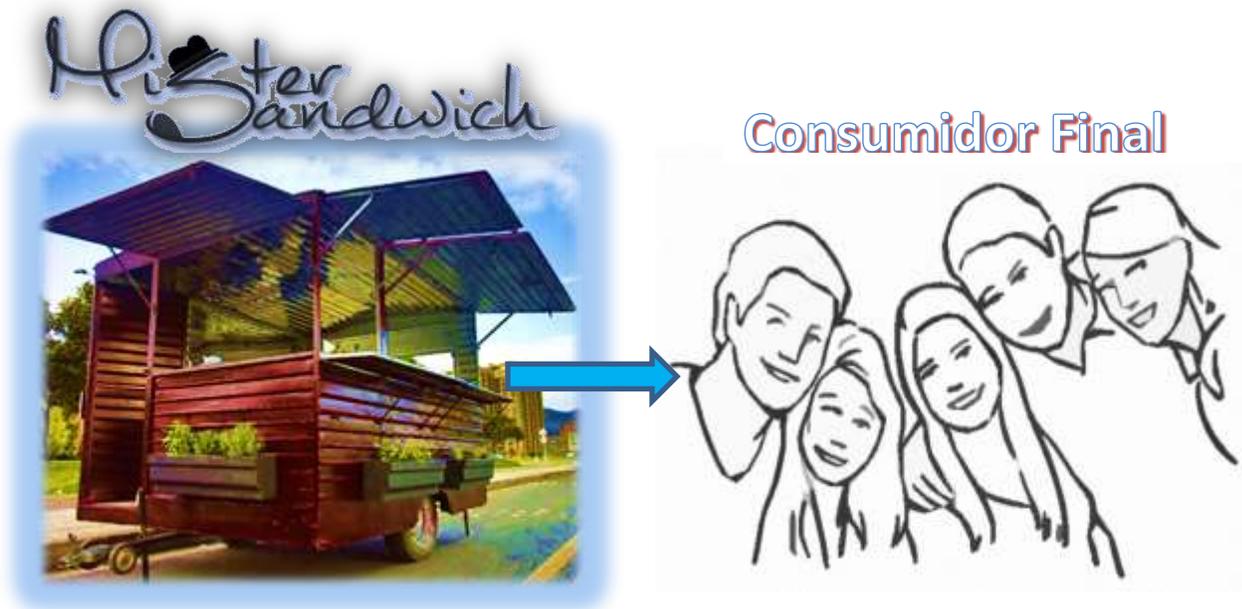


Ilustración 33 Canal de Mercadeo

Fuente: Diseño del autor, imagen recuperada de :http://smartjasm.blogspot.com/2013/07/ejemplo-de-tomarse-fotos-en-grupo.html#.U7yJY_I5Nps

Bajo el sistema de atención que maneja “Míster Sándwich” la relación entre la empresa y el consumidor final es directa pues no existe ningún tipo de intermediario en el proceso. En un futuro y teniendo en cuenta la política de expansión de la empresa se pretende establecer un modelo organizado de franquicia, la intención es que dicho modelo este organizado de tal manera que la relación entre la marca y el cliente final sea tan estrecha como se pretende en

este proyecto, somos conscientes de la complejidad de este reto para el futuro, pero como empresa se busca con pasión y mucho trabajo transmitir al cliente el profundo interés que se tiene por sus necesidades.

6.9.2. Cadena de valor

Para “Míster Sándwich” es importante que el cliente sea consciente del trabajo y la dedicación que se emplea en la elaboración de los ingredientes de los sándwiches, al comprar un sándwich “Míster Sándwich” no se está adquiriendo un sándwich común, el sabor que se encuentra presente y la calidad del producto está por encima de la media y para conseguir dicho valor, normalmente el estudiante debe trasladarse a centros comerciales y restaurantes de alta categoría, por consiguiente ha de pagar altas sumas de dinero por dichos productos. Al comprar un sándwich “Míster Sándwich” se adquiere un producto de una calidad al nivel de dichos establecimientos a un precio justo y razonable. El proceso productivo se expone en el capítulo 5.



Ilustración 34 Punto de Venta

Fuente: Foto del autor

Características del punto de venta relacionada con el estímulo que genera a cada uno de los sentidos del consumidor:

- **Oído:** En el punto de venta se podrán identificar diversos estilos de música tales como: Salsa, reggae, dance hall y rock clásico.
- **Olfato:** En el punto de venta el olor característico será el de la mezcla de los ingredientes.

- **Vista:** Cuál será el impacto visual de la mezcla de colores que elegiste?
- **Gusto:** Obsequio de Confitería
- **Tacto:** La hoja de plátano es agradable tanto en el tacto como en su olor además del sabor que le proporciona al pan durante el consumo.

6.10. Estrategia de Comunicaciones Integradas al Mercadeo

Los objetivos generales de un plan de comunicaciones son:

- Presentarse ante la opinión pública.
- Obtener un espacio estable y definido en los canales de comunicación conforme a un plan previo.
- Contribuir a los objetivos generales de la institución, entidad o empresa, y mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de sus grupos de interés.
- Generar una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y esperanzadora y positiva hacia el futuro.

6.11. Estrategia de Promoción

Principalmente el medio que se va a utilizar para dar a conocer la marca será el **Voz a Voz** así se puede lograr reconocimiento y posicionamiento de la misma, complementariamente se implementará estrategias de Social Media y la realización de eventos culturales.

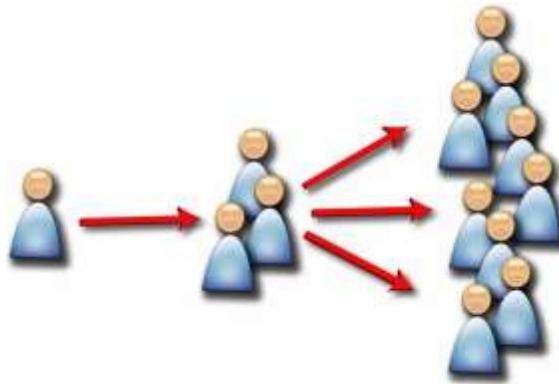


Ilustración 35 Estrategia voz a voz

Fuente: <http://marketingdevozavoz.blogspot.com/>

El voz a voz como medio publicitario permite divulgar los servicios de “Míster Sándwich” y como objetivo de comunicación captar más clientes.

Para generar una buena opinión por parte de los consumidores “Míster Sándwich” basará sus esfuerzos en la calidad de sus productos hasta el desarrollo organizacional de la empresa, logrando que los consumidores transmitan un concepto positivo sobre el negocio y así mismo se genere el posicionamiento de la marca.

El voz a voz es efectivo cuando se involucra a los clientes y se entienden sus necesidades así mismo se pueden generar experiencias más cercanas invitándolos a conocer los productos, manteniendo el contacto después de la compra y así lograr una retroalimentación que se convierta en el mensaje a transmitir e iniciar el proceso de voz a voz.

Es un medio recomendado para las Micro empresas; según un artículo publicado por Empresamía, cuando se trata de una micro, pequeña o mediana empresa el marketing voz a voz puede ser una herramienta acertada para hacer publicidad sin incurrir en mayores gastos; ya que la publicidad se forja por sí sola y es extendida a través de la misma comunidad: conocidos, amigos, compañeros del trabajo, familiares, entre otros, dan una opinión sobre el producto o servicio determinado y de allí parten para tomar decisiones. (Fuente: www.empresamia.com/crear-empresa/crear/item/101-que-es-el-voz-a-voz).

Paralelo a la voz a voz como estrategia integrada de medios de comunicación se va implementar una estrategia en Social Media (Redes Sociales) con el fin de complementar el trabajo de voz a voz.

Según un artículo publicado por Frame, la publicidad ha sufrido una evolución enorme, la cual no solo permitió abrir las puertas a nuevos medios sino que también tiene la ventaja de entrelazarlos a su acomodo para sacar el mejor provecho a la hora de realizar una pauta publicitaria. (Fuente: <http://agenciaframe.blogspot.com/2011/02/otras-formas-de-pautar.html>)

En redes sociales se pueden encontrar los diferentes comportamientos del consumidor sus preferencias y necesidades y así mismo implementar en los productos de “*Mister Sandwich*” valores agregados que logren satisfacer al cliente.

Los medios sociales están respondiendo a necesidades básicas de los seres humanos, su entendimiento nos ayuda a establecer la mejor forma de interactuar y construir experiencias en ellos:

Existen cinco necesidades en las que residen los consumidores: Relaciones, Diversión, Aprendizaje, Progreso y Reconocimiento; las cuales “*Mister Sandwich*” busca satisfacer a través del voz a voz y la estrategia de social media como elementos principales para comenzar la construcción de marca.

La idea es crear un grupo en Facebook en el que las clientes puedan interactuar con la empresa de manera más cercana, mediante la continua retroalimentación realizando actividades en las que las sugerencias y opiniones de los clientes puedan ser analizadas para mejorar el servicio cada día más a futuro. Se organizaran series fotográficas de los productos y del punto de venta para incentivar la re memorización de la marca, así como la realización de videos comerciales.

Así mismo desde el momento en que se inaugure el punto de venta dentro de la universidad, se realizara la gestión con bienestar institucional para la organización de eventos culturales, con la

característica principal de que los participantes de estos últimos han de ser estudiantes de la comunidad.

Como estudiante y compañero he podido evidenciar la gran cantidad de artistas que estudian en la Universidad y aunque estudien alguna ingeniería, también son bailarines de break dance, actores de teatro, músicos (inclusive bandas), payasos, malabaristas, pintores etc. La estrategia es organizar eventos auto gestionados y de bajo costo (pues la universidad cuenta con todas las herramientas necesarias: tarimas, sistemas de sonido, video y carpas) aprovechando el amplio y bello espacio con que la institución cuenta y que rodea el punto de venta. En este espacio la comunidad Bonaventuriana podrá exhibir, cultivar y compartir todas estas bellas habilidades. Es claro que estas actividades beneficiaran a la empresa pues se atraerá más gente durante los eventos y se promocionará la marca realizando actos que inspiraran a los clientes y mejoraran su estadía en el plantel.

7. Gestión del Talento Humano

Uno de los objetivos organizacionales de “Míster Sándwich” es: *Establecer una organización responsable con todos los grupos de interés que la rodean y conforman tanto en el entorno externo como interno de la misma.*

Para ser congruentes con este principio es importante asegurar el bienestar y la dignidad de los trabajadores de la empresa y la mejor forma de lograrlo es que a todos y cada uno de ellos, devenguen un sueldo base justo por el trabajo que ejercen, que este sueldo este acompañado por las prestaciones sociales correspondientes a la ley, que sean tratados con respeto y amabilidad y que las condiciones de trabajo estén claras para ambas partes mediante la firma de un contrato laboral.

Se maneja un sistema flexible de la jerarquía dentro de la empresa, pues las decisiones son tomadas por el líder o gestor tomando en cuenta los consejos y los aportes de cada uno de los miembros de la empresa, pues se trabaja como una unidad y con que un solo miembro del equipo no labore de manera conforme, espontánea y libre, todo el sistema de atención y horarios se retrasa y por ende el servicio puede fracasar.

En Míster Sándwich se promueve el espíritu de camaradería, pues es importante que cada uno de los miembros sienta valorado y respetado por sus semejantes con el fin de que siempre haya una buena actitud para trabajar y la mejor disposición para servir a los clientes.

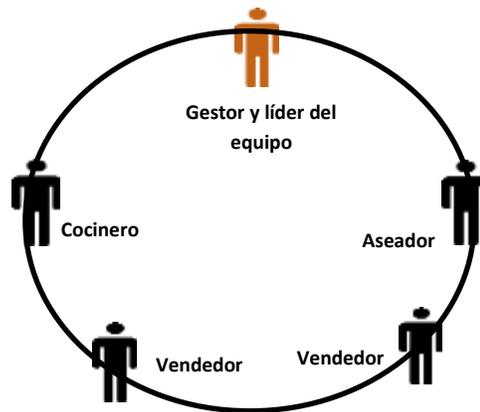


Ilustración 36 Estructura organizacional Míster Sándwich

Fuente: Diseño del autor

El equipo de trabajo es de cinco personas, estas están distribuidas entre dos vendedores, un cocinero, la persona encargada del aseo y el gestor o líder del equipo. Cada una de estas personas cumple un rol dentro del equipo y es importante tener en cuenta las funciones de cada rol.

7.2. Perfiles de Competencias y políticas de contratación y salarios

✓ Cocinero

Debe ser una persona que aprecie la cocina ya que para “Míster Sándwich” el factor de la actitud y la disposición es muy importante a pesar de ser una variable cualitativa en la toma de decisiones. En pocas palabras se debe de cocinar con amor pues no solo basta con agregar las cantidades adecuadas de los ingredientes. El cocinero de “Míster Sándwich” debe ser una persona responsable y consecuente con los actos que realiza pues la cocina es un trabajo de alto riesgo.

Tabla 12 Perfil de Competencia Cocinero

<p>PERFIL DE COMPETENCIA</p> <p>Nombre del cargo: Cocinero</p> <p>Misión del cargo: Realizar todas las funciones que el área de producción de ingredientes requiera.</p> <p>Funciones esenciales del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Llegar a las 7:00 am a la cocina o planta de producción de ingredientes, para cargar el triciclo y llevar los ingredientes a la universidad. ▪ Recepción de materias primas y control de inventario. ▪ Cumplir con la elaboración de todos los ingredientes propuestos. ▪ Mantener el aseo de la planta de producción o cocina, incluyendo el baño dispuesto para su uso. ▪ Lavar trapos y delantales del equipo. ▪ la hora de salida cerrar registros de gas y agua y asegurar la bien la entrada a la planta. <p>Especificaciones del cargo:</p> <p>Característica: Edad Entre 18 y 35 años</p> <p>Género: Masculino y/o Femenino</p> <p>Estado civil: Indistinto</p> <p>Disposición: Dedicación exclusiva</p> <p>Formación Académica: No es necesario ningún tipo de formación académica.</p> <p>Experiencia Laboral: no es necesario que el aspirante tenga experiencia laboral.</p> <p>Otras condiciones requeridas: Carnet de manipulación de alimentos</p>
--

Fuente: Elaboración del autor

Debe mantener una presentación personal adecuada y tener respeto por la higiene y el orden. Esta persona contará con un contrato a 12 meses por el que trabajara con base a un salario mínimo legal vigente, además contará con todas las prestaciones sociales que la ley exige para el trabajo digno. Su horario de trabajo es de lunes a sábado, y cumplirá con la cuota de ocho horas diarias, es decir, cuarenta y ocho horas semanales. (Ver anexo 9 Modelo de contrato cocinero)

✓ **Vendedor**

Los vendedores de "*Mister Sandwich*" cuentan con una característica fundamental para el éxito de la venta: Su amabilidad. Deben ser personas carismáticas y que cuentan con la facilidad de agradar a las personas por su buena actitud a la hora de atender al cliente, son ágiles y diligentes a la hora de ensamblar sándwiches, están preocupados por mantener una adecuada presentación personal para la atención al público y de realizar cada movimiento teniendo en cuenta las buenas prácticas para la manipulación de alimentos tal y como se aprende en los cursos de manipulación.

Tabla 13 Perfil de Competencia Vendedor

<p>PERFIL DE COMPETENCIA</p> <p>Nombre del cargo: Vendedor</p> <p>Misión del cargo: la venta de la mayor cantidad de sándwiches posible acompañada de la mejor atención al cliente.</p> <p>Funciones esenciales del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Llegar puntualmente a la hora establecida, con excelente presentación personal y muy buena actitud para servir a las personas.▪ Llevar a cabo el proceso de apertura y de atención en el orden y la manera establecida.▪ Cumplir con todas las normas de seguridad e higiene propuestas en el curso de manipulación, es decir, mantener limpio el espacio y los utensilios de trabajo además de mantener el área organizada y libre de obstáculos. <p>Especificaciones del cargo:</p> <p>Característica: Edad Entre 18 y 35 años</p> <p>Género: Masculino y/o Femenino</p> <p>Estado civil: Indistinto</p> <p>Disposición: Dedicación exclusiva</p> <p>Formación Académica: No es necesario ningún tipo de formación académica.</p> <p>Experiencia Laboral: No es necesario que el aspirante tenga experiencia laboral.</p> <p>Otras condiciones requeridas: Carnet de manipulación de alimentos</p>

Fuente: Elaboración del autor

✓ **Aseador**

Aunque esta persona trabaja solo dos horas al día, su oficio es importante para el correcto funcionamiento del punto de venta, debe de trabajar la última media hora de venta (4:30 pm), por consiguiente manipulara alimentos y también debe de asistir al curso que lo certifique para esta acción, a las 5:00 pm en punto este debe de cerrar y hacer aseo hasta las 6:00 pm.

Tabla 14 Perfil de Competencia Aseador

<p>PERFIL DE COMPETENCIA</p> <p>Nombre del cargo: Aseador</p> <p>Misión del cargo: Atender la última media hora de venta y hacer aseo general a diario del punto de venta.</p> <p>Funciones esenciales del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender la venta de sándwiches de 4:30 pm a 5:00pm. ▪ Realizar el aseo general diario del punto de venta y asegurar las compuertas del remolque. ▪ Especificaciones del cargo: Característica: Edad Entre 18 y 35 años ▪ Género: Masculino y/o Femenino ▪ Estado civil: Indistinto ▪ Disposición: dos horas diarias de 4:00 pm a 6:00 pm ▪ Formación Académica: No es necesario ningún tipo de formación académica. <p>Experiencia Laboral: No es necesario que el aspirante tenga experiencia laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otras condiciones requeridas: Carnet de manipulación de alimentos

Fuente: Elaboración del autor

Los dos vendedores y el cocinero serán remunerados con un salario mínimo legal vigente más prestaciones sociales y tendrán contratos a término fijo por cinco meses de trabajo correspondientes a la duración de cada semestre (ver anexos). El aseo será remunerado por dos horas de trabajo diarias con un valor de \$4250 pesos (tomando como base el salario mínimo más prestaciones) y su contrato será por prestación de servicios, así mismo será a término fijo de cinco meses. Además todos y cada uno de los integrantes recibirá la dotación adecuada para realizar su trabajo. (Ver anexos 10 Modelo de contrato vendedores y 11 Modelo de contrato aseo).

✓ **Gestor**

“Como gestor y líder de la empresa, el cargo es administrativo, cargo en el que puedo desenvolverme como economista y administrador de “Míster Sándwich”. En mi caso personal, fijo \$2.000.000 de pesos de salario, desempeñare todas las funciones de administración y contabilidad de la empresa, además de vigilar la correcta operación de los procesos y actividades de la empresa”.

Tabla 15 Perfil de Competencia Gestor

<p>PERFIL DE COMPETENCIA</p> <p>Nombre del cargo: Gestor- líder del equipo</p> <p>Misión del cargo: Gestión y administración de los procesos de producción, venta y contabilidad de Míster Sándwich – Universidad de San Buenaventura sede Bogotá.</p> <p>Funciones esenciales del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Llegar puntualmente a la hora establecida, con excelente presentación personal y muy buena actitud para animar al equipo de trabajo. ▪ Mantener el control del correcto funcionamiento de todos los proceso de la empresa. ▪ Llevar la contabilidad de la empresa. <p>Especificaciones del cargo:</p> <p>Característica: Edad Entre 23 y 45 años</p> <p>Género: Masculino y/o Femenino</p> <p>Estado civil: Indistinto</p> <p>Disposición: Dedicación exclusiva</p> <p>Formación Académica: Título como profesional en administración, economía, negocios o contaduría.</p> <p>Experiencia Laboral: Este ítem está determinado por el nivel de aptitudes que el aspirante al cargo posea, preferiblemente se requiere alguien con experiencia en el manejo de personal , pero si sus aptitudes son las adecuadas es aspirante al cargo.</p> <p>Otras condiciones requeridas: Certificado médico.</p>
--

Fuente: Elaboración del autor

7.3. Proceso de Inducción y Capacitación del Personal

Desde el momento en que se firma el contrato, la persona trabaja para “*Mister Sandwich*”, y comienza el proceso de inducción y capacitación. Lo primero que se realiza es tomar medidas de su cuerpo para solicitar la vestimenta de la talla adecuada para la persona, la dotación se demora de un día para otro, por lo que al tercer día después de la celebración del contrato el sujeto debe presentarse con uniforme para empezar a trabajar.

Durante el proceso de capacitación se entrega una cartilla que contiene todo el programa de formación del cargo, en el caso de los vendedores se habla de todo el proceso de venta y atención, incluido desde el ensamble de los sándwiches hasta los procesos de limpieza adecuados, para el cocinero todo el detalle de producción y limpieza y de la misma manera para el aseo.

Las labores de todo el proceso productivo ya están definidas y el gestor de la organización quien tiene pleno conocimiento de todas y cada una de ellas las enseña a los trabajadores junto con la guía escrita, asegurando así el aprendizaje tanto teórico como práctico de los procesos. El término para la dominación total de las labores es de quince días, mismo periodo que es establecido en el contrato como espacio de prueba.

Al término de este tiempo el gestor podrá decidir si la persona es apta para seguir desempeñando las labores dadas, de ser así podrá continuar trabajando bajo las condiciones establecidas, de lo contrario se podrán hacer intercambios de labores para analizar las aptitudes del individuo o simplemente prescindir de sus servicios.

7.3 Reglamento interno de trabajo

El Reglamento Interno de Trabajo de “*Míster Sándwich*” se instaura como las normas y reglas establecidas dentro de la organización para su correcto funcionamiento, amparado bajo el Artículo 105 del Código Sustantivo de Trabajo y la Ley 1429 de 2010 estableciendo:

1. Todos y cada uno de los trabajadores de “*Míster Sándwich*” tienen el derecho a ser respetados y valorados por sus compañeros de trabajo, a recibir el pago del salario mensual de manera oportuna y en su totalidad, a recibir las prestaciones sociales que la ley exige y salir a la hora establecida dentro de su contrato en particular.
2. Todos los empleados de “*Míster Sándwich*” deben de llegar a la hora establecida dentro de su contrato laboral en particular.
3. Está prohibido presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo el efecto de alguna sustancia psicoactiva o alucinógena.
4. La presentación personal debe de ser impecable, cabe recordar que en esta empresa se manipulan alimentos.
5. Al cumplir con (3) llegadas tarde, sin justificación verídica y autentica, entran en periodo de prueba y con una falta más, el gestor o líder de grupo podrá tomar la decisión de prescindir de sus servicios.
6. Al cumplir dos fallas injustificadas se le notificara al trabajador su permanencia en la empresa en periodo de prueba, si se repite el gestor o líder de grupo podrá tomar la decisión de prescindir de sus servicios.

8. Gestión de la Responsabilidad Social

La razón de ser de “*Mister Sándwich*” como plan de negocio está basada en el **mercadeo responsable**, es decir, que basa toda su labor en valores y ética empresarial y organizacional. En la actualidad se ha llegado al punto en que las nuevas empresas han de evaluar su accionar como agentes de bienestar o de malestar, ¿cómo es posible que una empresa hable de RSE(Responsabilidad Social Empresarial) cuando el producto que vende hace daño a las personas?; empresas de bebidas gaseosas, empresas de alimentos empaquetados, entre otras; no solo los componentes de estos productos son perjudiciales para la salud sino que además los empaques que se utilizan muchas veces tardan hasta 200 años en biodegradarse.

El reto para el siglo XXI y para las generaciones venideras es grande, pues las nuevas empresas han de abarcar modelos de operación más complejos en el sentido de que el productor ya no puede pensar solo en la maximización de los beneficios o guiarse solo por los indicadores de rentabilidad que ofrece un proyecto. El mundo tal y como se encuentra hoy necesita de acciones responsables; un proyecto de extracción de minerales ya sea oro, coltan u otro, puede que genere grandes niveles de rentabilidad, sin embargo el daño que se hace a la naturaleza es incalculable e incorregible.

“*Mister Sándwich*” pretende dirigir su curso de acción hacia la organización de una gran empresa que tome en cuenta los grupos de intereses que le rodean incluida la naturaleza como base principal de cualquier cosa en este mundo.

Aunque “Míster Sándwich” es una empresa que hasta este momento se está organizando, genera impacto sobre elementos del medioambiente en general, hablando de medio ambiente como el conjunto más grande que encierra a todos los grupos de interés dentro de un mismo lugar y en el cual interactuamos para convivir, crear y desarrollarnos como una sola fuerza que busca el bien común.

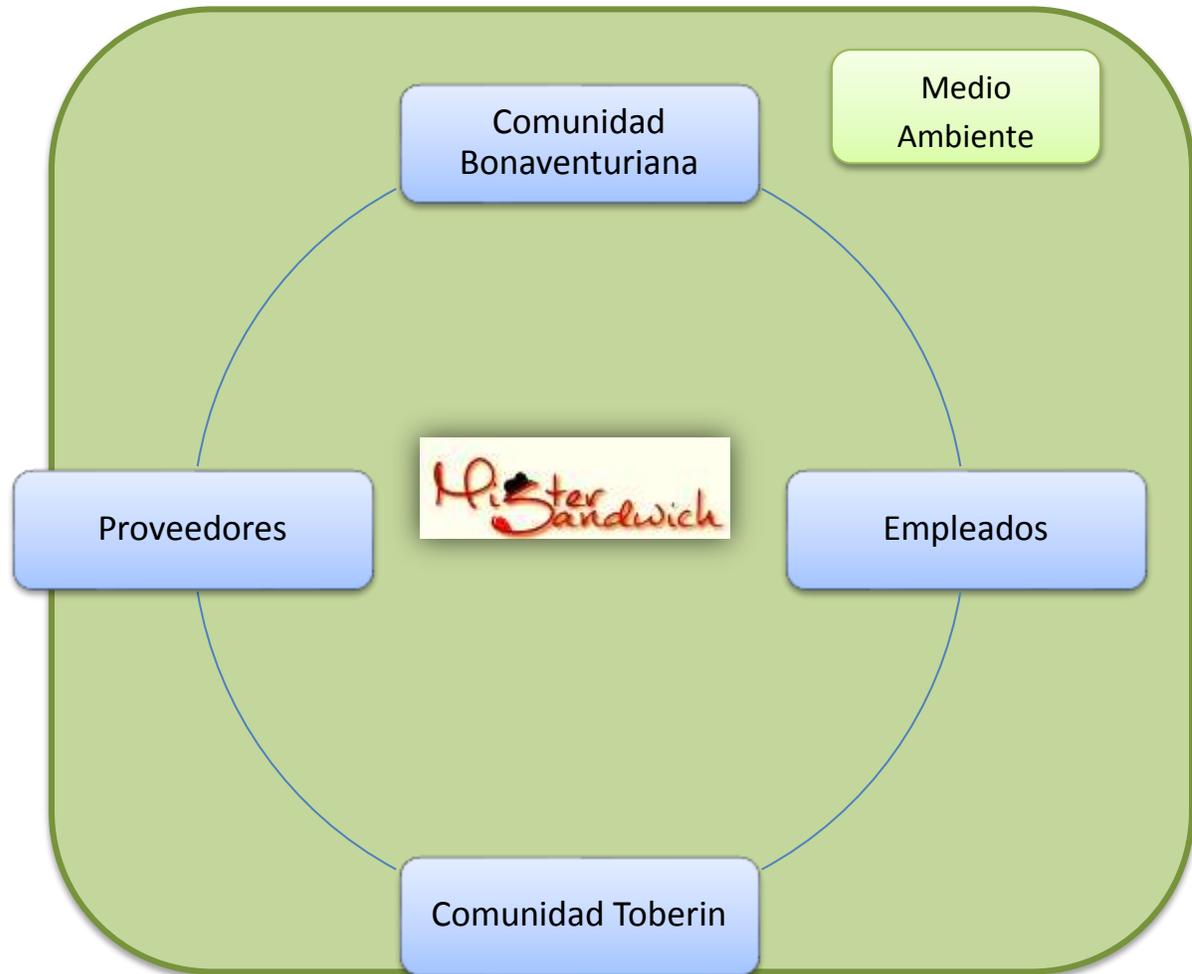


Ilustración 37 Esquema de grupos de interés de Míster Sándwich

Fuente: Elaboración propia del autor

Comunidad Bonaventuriana

“Míster Sándwich” es una empresa que nace entre la Universidad, entre los jóvenes y sus sueños, nace en un ambiente revolucionario, amigable y artístico. No solo se busca ofrecer sándwiches de excelente calidad, cuando el proyecto entre en marcha la idea es organizar una serie de eventos artísticos como forma de inspirar a la comunidad que nos acoge y da la oportunidad de operar.

“Míster Sándwich” busca ser una fuente de inspiración para despertar ideas, sentimientos y proyectos en los estudiantes, administrativos, personal de planta, profesores, directivos y en general en cualquier miembro Bonaventuriano.

Relacion Bienestar Institucional y “Míster Sándwich”



Ilustración 38 Relacion Bienestar Institucional y Mister Sandwich

Fuente: Elaboración propia del autor

Esta iniciativa está ligada a la alianza estratégica con bienestar institucional, es este departamento de la universidad quien puede proporcionar la ayuda y la orientación necesaria para lograr el cometido de la empresa pues están encargados de proporcionar a la comunidad el mismo objetivo que desea alcanzar “Míster Sándwich”: **Inspirar.**

Empleados

El empleado de “Míster Sándwich” es una persona que tiene bien definidos sus deberes pero a su vez los derechos que le son otorgados desde el momento que entra a trabajar por primera vez con la empresa.

“Míster Sándwich” canaliza su esfuerzo hacia el pago oportuno de los salarios y de que ese salario este respaldado por todas la prestaciones que la ley define para un trabajo digno y con seguridad para el ser humano, además de esto, las personas que trabajan para la empresa son tratados con mucho respeto y amabilidad para que a su vez estos transmitan a los clientes la mejor atención siempre acompañada de una sonrisa y la creación de relaciones de camaradería entre los clientes y los empleados de la empresa. Es importante que la persona tenga muchas ganas de trabajar todos los días, que se sienta bien, que se sienta querido y valorado dentro de la organización.

Comunidad Toberin y Proveedores

La cocina donde está operando la producción de ingredientes para los sándwiches se encuentra ubicada en el barrio Toberin y por lo tanto la empresa hace parte de la comunidad y es interés de “Míster Sándwich” el bienestar de la misma. En este momento no existe ninguna actividad en la que se esté trabajando en conjunto con la acción comunal pero al igual que bienestar institucional este grupo de personas representantes del barrio son el camino para futuras alianzas en pro del bienestar común.

Por el momento tal vez la primera semilla que esta germinando dentro de la comunidad es que los proveedores de la empresa hacen parte de la misma, estos dueños de súper mercados, tienen una característica muy importante y es que los vegetales son cultivados por sus familias del campo, y la relación con el campesino de esta manera se hace más estrecha y este se beneficia pues el dinero que recibe por el trabajo realizado es justo con relación a su ardua labor,

es importante aclarar que no se hacen las compras directamente a los campesinos pero si a sus familiares dueños de supermercados quienes pagan las materias primas a precios justos.

La filosofía de *“Míster Sándwich”* se basa en la premisa de:

“Dejar huella”

Es interesante dimensionar como todo el actuar de una empresa puede aportar para el cambio de la realidad del entorno que la rodea; como la buena atención y la organización de eventos para el despertar del arte y la imaginación del cliente proporcionan una justa retribución y el despertar de nuevos proyectos , relaciones y realidades partir de dichas actividades, dejar huella es entender que el impacto de una empresa en la sociedad es gigante y que la dirección tiene el deber de llevar dicho impacto de una manera positiva y productiva , en ese momento podemos hablar de crecimiento sostenido , crecimiento con desarrollo se puede hablar de mercadeo responsable.

9. Marco Jurídico y Tributario

Cuando se trabaja con comidas es importante tener en cuenta los permisos necesarios para operar conforme a la ley, se debe de tener en cuenta cuatro aspectos generales para la consulta de la legislación específica que rige cada uno: ámbito sanitario, ámbito laboral, ámbito comercial y ámbito tributario.

9.2. Ámbito Sanitario

En Colombia se tienen en cuenta las siguientes normas:

- Resolución 2674 de 2013 Ministerio de Salud: La cual establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.
- Decreto 3075 de 1997 Nivel Nacional: Reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la manipulación de alimentos para el consumo humano.

Dictan todos los aspectos a tener en cuenta para laborar bajo buenas prácticas de manufactura. Específicamente son los siguientes:

- Carnet de manipulación de alimentos para el personal que intervienen con los alimentos. Para este caso el cocinero, los dos vendedores y el aseo.
- Certificados médicos para el personal manipulador de alimentos.
- Plan de evacuación.
- Plan de saneamiento.

9.3. Ámbito Comercial

“Míster Sándwich” se basa en el Código de Comercio de Bogotá. Decreto 410 de 1971. Aquí se expresan todos los requisitos y trámites a realizar para operar un establecimiento de comercio en Bogotá.

En el caso de “Míster Sándwich”, se establecerá una empresa bajo la figura de sociedad por acciones simplificada (SAS) la cual según el artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se

expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Después de crear la persona jurídica "*Míster Sándwich S.A.S*". se necesita formalizar comercialmente la empresa, dicho trámite se hace ante la cámara de comercio de Bogotá y requiere lo siguiente:

- Documento de constitución de sociedad.
- Formularios (RUT y RUES).
- Registro matrícula mercantil cámara de comercio de Bogotá.

Al cumplir estos requisitos la empresa ha de estar formalizada comercialmente y lista para operar legalmente.

9.4. Ámbito laboral

Tal y como se ha expresado, para Míster Sándwich es muy importante que las personas que trabajan para la empresa devenguen un salario justo por sus labores y que reciban las prestaciones correspondientes que la ley exige.

Para la elaboración de la tabla que ilustra el valor total a pagar por empleado se han de tener en cuenta los siguientes aspectos según el tipo de empresa que es Míster Sándwich:

- **Salario mínimo legal vigente año 2014 (Art. 145 CST):** \$ 616.000 pesos Jornada Ordinaria 48 horas semanales, 8 horas diarias. Ley 50 de 1990, Art.20.
- **Auxilio de transporte año 2014:** \$72.000 pesos al mes (Se paga a quienes devenguen hasta \$1.232.000 (2 salarios mínimos mes).
- **Vacaciones (Art.186 C.S.T.):** 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas por cada año de servicios. Provisión mensual: \$25.667 pesos, correspondientes a 50 % S.M.L.V.
- **Cesantías (Artículo 249 C.S.T):** Un mes de salario por cada año de servicios + 12 % de intereses de cesantías (Ley 52 de 1975) y proporcionalmente por fracciones de año. Provisión Mensual: \$64.213 pesos con intereses.
- **Prima de servicios (Art. 306 C.S.T):** Un mes de salario pagaderos por semestre calendario así: 15 días el último día de junio y 15 días en los primeros 20 días de diciembre de cada año. Provisión mensual: \$57.333 pesos.
- **Dotación (Ley 11 de 1984, Art 7.):** Un par de zapatos y un vestido de labor. Se entrega a quienes devenguen hasta \$1.232.000 (2 salarios mínimos mensuales).Con más de 3 meses de servicio.
- **Salud:** La contribución total al sistema de salud es de 12.5% del salario pero el empleador debe pagar el 8,5% y el empleado 4%. (ley 1122 del 2007 art. 10).
- **ICBF, SENA Y Cajas de compensación familiar:** 3% ICBF (Ley 89 de 1988); 2% SENA (Ley 21 de 1982); 4% caja de compensación familiar (Ley 21 de 1982 y Ley 789 de 2002Art. 3).
- **Pensiones (Ley 797 de 2003 Art.7):** Por salario mínimo mes: \$ 98.600 pesos, Empleador: \$74.000 pesos, Trabajador: \$24.600 pesos. Cotización: 16%, Empleador: 12%, Trabajador: 4% (Decreto 4982 de 2007).
- **Riesgos profesionales (Decreto 1772 de 1994 Art 13):** Según **DECRETO 1607 DE 2002:**

Clase de riesgo: 1

Código CIU: 5521 Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes.

El porcentaje de pago correspondiente a actividades con riesgo tipo 1 es de 0.522% sobre el salario mínimo mensual, es decir, \$ 3.200 pesos mensuales.

Tabla 16 Tabla de pagos vendedores y cocinero

	CONCEPTO	PORCENTAJE	VALOR
	SALARIO MINIMO LEGAL 2014	100%	\$ 616.000
+	CONTRIBUCION AL SISTEMA GENERAL DE SALUD	8,5%	\$ 52.360
+	CONTRIBUCION AL SISTEMA GENERAL DE PENSIONES	12%	\$ 73.920
+	CONTRIBUCION AL SISTEMA GENERAL DE R. PROFESIONALES	0,52%	\$ 3.203
+	SUBSIDIO DE TRANSPORTE 2014		\$ 72.000
+	SUBSIDIO FAMILIAR (3% ICBF, 2% SENA, 4% CAJAS DE C.)	9%	\$ 55.440
=	<i>COSTO TOTAL MENSUAL (SALARIO + SEGURIDAD SOCIAL)</i>		\$ 872.923
X12	COSTO TOTAL ANUAL (SALARIO + SEGURIDAD SOCIAL)		\$ 10.475.078
+	TOTAL ANUAL PRIMA DE SERVICIOS CON SUB. TRANSPORTE		\$ 688.000
+	TOTAL ANUAL CESANTIAS + PRESTACIONES		\$ 698.560
+	VACACIONES REMUNERADAS (15 DIAS HABILES)	50%	\$ 308.000
=	<i>TOTAL ANUAL</i>		\$ 12.169.638
/12	TOTAL MENSUAL		\$ 1.014.137
/30	TOTAL DIARIO		\$ 33.805
/8	TOTAL HORA		\$ 4.226

Fuente: Elaboración propia del autor

El aseo no será un empleado de planta, tal y como se expresa dentro del perfil. Este solo laborara dos horas diarias y se pagara subsidio de transporte, por lo tanto sobre los \$ 616.000 pesos de SMLV se hará el cálculo para remunerar su trabajo de forma justa además, al igual que a los demás trabajadores se le pagaran los días domingo como si se trabajara.

Tabla 17 Tabla de pagos aseo

	CONCEPTO	PORCENTAJE	VALOR
	SALARIO MINIMO LEGAL 2014 (dos horas diarias)	100%	\$ 145.600
+	SUBSIDIO DE TRANSPORTE 2014		\$ 72.000
=	<i>COSTO TOTAL MENSUAL (SALARIO + S. TRANSPORTE)</i>		\$ 217.600
*12	COSTO TOTAL ANUAL (SALARIO + S. TRANSPORTE)		\$ 2.611.200
/12	TOTAL MENSUAL		\$ 217.600
/30	TOTAL DIARIO		\$ 7.253
/2	TOTAL HORA		\$ 3.627

Fuente: Elaboración propia del autor

9.5. Ámbito tributario

Míster Sándwich dará cumplimiento a la LEY 1607 DE 2012 (reforma tributaria), por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones. Existen dos entidades a las cuales se debe de pagar tributo la primera es la DIAN:

En primera instancia está el impuesto a la renta y el impuesto a la renta para la equidad (CREE), el primero tiene un valor de 25% y el segundo un valor del 8%, estos se pagan anualmente (01 de enero- 31 de diciembre) y se calculan en base a la utilidad antes de impuestos, por otro lado debido a que la empresa reporta ingresos anuales de \$648.000.000 pesos , el pago de IVA (16%) será cuatrimestral (Enero –Abril; Mayo- Agosto; Septiembre – Diciembre) pues la ley indica que las sociedades con ingresos entre 15.000 UVT Y 92.000 UVT realizan el pago de esta manera.

Por otro la secretaria de hacienda exige el pago del impuesto de industria y comercio (ICA), este se paga bimestralmente y para los servicios de restaurante y cafetería tiene un valor de 13.8% sobre los ingresos ordinarios (operación de la empresa) durante el periodo establecido (bimestral), además se debe de tener en cuenta la retención en la fuente de cada uno de los cuatro impuestos descritos anteriormente (rete FUENTE, rete CREE, rete IVA y rete ICA) que no son más que formas anticipadas del cobro de los impuestos por parte del estado , estas se determinan a partir de diferentes movimientos financieros y se descuentan en el momento del pago de los impuestos.

10. Estudio Financiero

Todo proyecto de tipo privado o público debe de contar con un plan financiero con el objetivo de identificar entre otras cosas la rentabilidad del proyecto a realizar.

10.2. Presupuesto costos de producción

10.2.1. Costos de materia prima

En el estudio técnico se hizo una descripción de todo el proceso de producción de los ingredientes para la elaboración de los sándwiches, a continuación se hace una relación de todos los ítems que intervienen en el proceso:

Tabla 18 Costo de Materia Prima anual

COSTOS DE MATERIA PRIMA ANUAL				
MATERIA PRIMA	Q	CXKGLT	COAKGLT	CTA
PAN ITALIANO	30	\$ 6.000	9000	\$ 54.000.000
QUESO DOBLE CREMA	15	\$ 10.000	4500	\$ 45.000.000
CARNE DE RES	10	\$ 10.000	3000	\$ 30.000.000
PECHUGA DE POLLO	10	\$ 11.000	3000	\$ 33.000.000
JAMON AHUMADO DE CERDO	8	\$ 13.000	2400	\$ 31.200.000
HUEVOS AA	2,6	\$ 5.000	780	\$ 3.900.000
TOMATE	40	\$ 1.500	12000	\$ 18.000.000
CEBOLLA	37,5	\$ 1.200	11250	\$ 13.500.000
AJO	0,6	\$ 3.500	180	\$ 630.000
CALABACIN	5	\$ 2.000	1500	\$ 3.000.000
JALAPEÑO	5	\$ 4.000	1500	\$ 6.000.000
SAL	1	1.000	300	\$ 300.000
AZUCAR	1	2.400	300	\$ 720.000
SALSA NEGRA (LT)	0,5	1.250	150	\$ 187.500
TOMILLO	0,1	10.000	30	\$ 300.000
LAUREL	0,1	10.000	30	\$ 300.000

COSTOS DE MATERIA PRIMA ANUAL				
MATERIA PRIMA	Q	CXKGLT	COAKGLT	CTA
VINAGRE	5	1.250	1500	\$ 1.875.000
HOJAS DE PLATANO	3	4.000	900	\$ 3.600.000
LIMON MANDARINO	15	1.250	4500	\$ 5.625.000
PANELA	4	3.000	1200	\$ 3.600.000
ACEITE	3,5	3.500	1050	\$ 3.675.000
SALSA DE TOMATE	1	2.600	300	\$ 780.000
OREGANO	0,01	44.000	3	\$ 132.000
			TOTAL	\$ 259.324.500

Donde Q: CANTIDAD POR LOTE (KG)(LT).
 CXKGLT: COSTO PESO/KG-LT.
 COAKGLT: CONSUMO ANUAL (KG) (LT).
 CTA: COSTO TOTAL ANUAL.

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

10.2.2. Presupuesto costos de envases

En este aparatado solo se toman en cuenta los vasos para la limonela pues las hojas de plátano en que vienen presentados los sándwiches se compran junto con los demás vegetales, es interesante ver como en un futuro se podría tecnificar envolturas comestibles, por el momento Míster Sándwich se enorgullece de saber que sus empaques son orgánicos y de que se está haciendo una gran labor por el planeta.

Tabla 19 Costo de Envase

COSTOS ENVASES				
	CANTIDAD POR LOTE	COSTO POR UNIDAD	CONSUMO/ AÑO (MILES)	COSTO ANUAL EN PESOS
VASOS 7 Oz.	250	\$ 120	75.000	\$ 9.000.000

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

10.2.3. Presupuesto otros materiales

En el proceso de producción y venta de los sándwiches intervienen otras materias importantes para el correcto funcionamiento de toda la cadena, por ejemplo, los tapabocas y

guantes de manipulación de alimentos, esto son implementos necesarios para prestar el mejor servicio.

Tabla 20 Costo de Otros Materiales

OTROS MATERIALES				
CONCEPTO	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL	COSTO UNITARIO EN PESOS	COSTO ANUAL EN PESOS
JABON LAVAPLATOS	1 TARRO	10 TARROS	\$ 40.000	\$ 400.000
SERVILLETAS	25 PAQUETES.	250PAQUETES	\$ 1.200	\$ 12.000
TAPABOCAS	2 CAJAS	20 CAJAS	\$ 8.000	\$ 80.000
GUANTES DE MANIPULACION	15 PAQUETES.	15 PAQUETES	\$ 5.000	\$ 50.000
VINIPEL	2 ROLLOS	20 ROLLOS	10.000	\$ 100.000
BOLSAS DE BASURA	10 PQTES	100 PAQUETES	\$ 2.000	\$ 20.000
CEPILLOS	1 UNIDAD	6 UNIDADES	\$ 6.000	\$ 60.000
ESCOBAS	1 UNIDAD	6 UNIDADES	\$ 6.000	\$ 60.000
TRAPOS LIMPIEZA	6 UNIDADES	60 UNIDADES	\$ 2.500	\$ 25.000
GUANTES DE CAUCHO	4 PARES	40 PARES	\$ 3.000	\$ 30.000
DESENGRASANTE	1 LITRO	10 LITROS	\$ 10.000	\$ 100.000
CLORO	4 LITROS	40 LITROS	\$ 4.500	\$ 45.000
			TOTAL	\$ 982.000

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

10.2.4. Presupuesto gasto en servicios públicos

No se puede obviar el consumo de servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa, a continuación se expone una aproximación de la expectativa para el valor de este ítem.

Tabla 21 Gasto en Servicios Públicos

SERVICIOS PUBLICOS		
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
AGUA	\$ 150.000	\$ 1.500.000
LUZ	\$ 70.000	\$ 700.000
GAS NATURAL	\$ 60.000	\$ 600.000
GAS DE PIPETA 40 LBS.	\$ 100.000	\$ 1.000.000
TOTAL		\$ 3.800.000

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

10.2.5. Costos de mano de obra directa

Se calculan el costo en que se incurre para el cocinero, los vendedores y el aseo que quienes son los integrantes del equipo que tiene relación directa con el proceso de producción.

Tabla 22 Costo de Mano de Obra Directa

COSTOS MANO DE OBRA DIRECTA				
PERSONAL	SALARIO MENSUAL CON PRESTACIONES		SALARIO ANUAL CON PRESTACIONES	
VENDEDOR	\$	1.014.213	\$	10.142.130
VENDEDOR	\$	1.014.213	\$	10.142.130
COCINERO	\$	1.014.213	\$	10.142.130
ASEADOR	\$	217.600	\$	2.176.000
	TOTAL		\$	32.602.390

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

10.2.6. Costos de mano de obra indirecta

En cuanto a la mano de obra indirecta el único miembro del equipo que no interviene directamente en el proceso productivo es el gestor, quien desempeña el papel de administrador y economista de la empresa.

Tabla 23 Costo de Mano de Obra Indirecta

COSTOS MANO DE OBRA INDIRECTA				
PERSONAL	SALARIO MENSUAL CON PRESTACIONES		SALARIO ANUAL CON PRESTACIONES	
GESTOR	\$	2.000.000	\$	20.000.000
	TOTAL		\$	20.000.000

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

10.2.7. Arriendos

Para poder operar se debe de tener en cuenta los gastos en arriendo que corresponden a la plancha de la Universidad donde operará el punto de venta y la cocina ubicada en Toberin.

Tabla 24 Gasto de Arriendos

ARRIENDOS	
UBICACIÓN	COSTO TOTAL ANUAL
PUNTO DE VENTA UNIVERSIDAD	\$ 8.000.000
PLANTA DE PRODUCCION	\$ 2.000.000
TOTAL	\$ 10.000.000

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

10.2.8. Costos totales de operación

A continuación se expresan los costos totales de operación para lograr vender 300 sándwiches diarios, es decir, 7.200 al mes y 72.000 al año.

Tabla 25 Costo Totales de Operación

COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN	
COSTOS DE PRODUCCION	COSTO TOTAL ANUAL
MATERIA PRIMA	\$ 380.824.500
ENVASES	\$ 9.000.000
OTROS MATERIALES	\$ 982.000
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 3.800.000
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 32.602.390
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 20.000.000
ARRIENDOS	\$ 10.000.000
TOTAL	\$ 457.208.890
COSTO UNITARIO /SANDWICH	\$ 6.350

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

10.3. Inversión inicial en activo fijo y diferido

10.3.1. Inversión en activo fijo

Para este cálculo se toman en cuenta las listas desarrolladas en el capítulo 5 Estructura de producción, dichas listas contienen la información de todos los implementos y adecuaciones necesarias para la realización del proyecto en el ámbito técnico.

Tabla 26 Activos de Producción

ACTIVOS DE PRODUCCION			
UNIDADES	EQUIPO	PRECIO UNITARIO PESOS	COSTO TOTAL
1	REMOLQUE	\$ 8.700.000	\$ 8.700.000
2	OLLAS EN ACERO INOXIDABLE	\$ 60.000	\$ 120.000
1	CUCHILLO DE OFICIO TRAMONTINA	\$ 15.000	\$ 15.000
1	CUCHILLO DE SIERRA TRAMONTINA	\$ 30.000	\$ 30.000
	CUCHARONES PLASTICOS CON		
2	AGUJEROS	\$ 4.000	\$ 8.000
1	JUEGO DE SEIS TENEDORES	\$ 6.000	\$ 6.000
1	JUEGO DE SEIS CUCHARAS SOPERAS	\$ 6.000	\$ 6.000
4	BOWLS EN ACERO INOXIDABLE	\$ 5.000	\$ 20.000
1	BAÑO DE MARIA	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	PLANCHAS INDUSTRIALES PARA		
2	SANDWICH	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
1	PLANCHA MEDIANA PEQUEÑA	\$ 800.000	\$ 800.000
1	MESON ACERO INOXIDABLE 1,50MTS.	\$ 150.000	\$ 150.000
1	MESON DE 1,45MTS.	\$ 145.000	\$ 145.000
	DIVISION EN ACERO INOXIDABLE DE		
1	60 CMS.	\$ 55.000	\$ 55.000
1	LAVAPLATOS PEQUEÑO	\$ 50.000	\$ 50.000
1	NEVERA EN ACERO INOXIDABLE	\$ 700.000	\$ 700.000
1	COCINETA ELECTRICA	\$ 50.000	\$ 50.000
	COMPUTADOR + PROGRAMA		
1	CONTABLE	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
1	ESTUFA CON PLANCHA	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
1	HORNO+ 6 LATAS	\$ 700.000	\$ 700.000
1	ESTUFA PEQUEÑA	\$ 400.000	\$ 400.000
2	MESONES EN ACERO INOXIDABLE	\$ 150.000	\$ 300.000
	LAVAPLATOS GRANDE CON MESON		
1	ESCURRIDOR	\$ 200.000	\$ 200.000
	PROCESADOR INDUSTRIAL DE		
1	ALIMENTOS	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000

ACTIVOS DE PRODUCCION				
UNIDADES	EQUIPO	PRECIO UNITARIO PESOS	COSTO TOTAL	
1	LICUADORA DE INMERSION	\$ 300.000	\$	300.000
1	CAMPANA EXTRACTOR DE OLORES	\$ 500.000	\$	500.000
2	OLLAS A PRESION GRANDES	\$ 100.000	\$	200.000
4	TABLAS DE CORTE Y TRABAJO	\$ 40.000	\$	160.000
1	JUEGO DE CUCHILLOS TRAMONTINA	\$ 70.000	\$	70.000
1	CHAIRA	\$ 15.000	\$	15.000
1	PIEDRA	\$ 5.000	\$	5.000
1	RECIPIENTE PARA SAL	\$ 5.000	\$	5.000
1	RECIPIENTE PARA AUCAR	\$ 5.000	\$	5.000
2	ESPATULAS DE COCINA	\$ 15.000	\$	15.000
1	CANASTA PARA LAVAR VEGETALES	\$ 8.000	\$	8.000
3	PARES DE REJILLAS ACERO	\$ 13.333	\$	40.000
1	EXPRIMIDOR NARANJAS	\$ 40.000	\$	40.000
1	RECIPIENTE 0,75LTS.	\$ 5.000	\$	5.000
1	EMBUDO BOCA CHICA	\$ 2.500	\$	2.500
1	COLADOR PEQUEÑO	\$ 2.500	\$	2.500
6	BOTELLAS PLASTICAS	\$ 2.000	\$	12.000
2	FONDOS 32LTS.	\$ 30.000	\$	60.000
1	CAJA PLASTICA HERMETICA	\$ 7.000	\$	7.000
12	SALSEROS MEDIANOS	\$ 2.000	\$	24.000
12	BOWLS ACERO	\$ 5.000	\$	60.000
6	RECIPIENTES PLASTICOS	\$ 3.333	\$	20.000
6	CUCHARAS	\$ 833	\$	5.000
6	TENEDORES	\$ 833	\$	5.000
12	BALDES DE 12 LTS.	\$ 12.500	\$	150.000
12	CANASTAS	\$ 8.333	\$	100000
2	NEVERAS GRANDES	\$ 250.000	\$	500.000
1	CONTENEDOR PLASTICO BASURA	\$ 50.000	\$	50.000
2	REPISAS EN ACERO	\$ 125.000	\$	250.000
1	TRICICLO	\$ 1.000.000	\$	1.000.000
TOTAL				\$ 25.571.000

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

10.3.2. Inversión en activo diferido

Se define como el activo intangible de la empresa, para su etapa inicial existen cuatro cuentas relevantes que lo componen: planeación e integración del proyecto que posee un valor del 3 % sobre la inversión total en activo fijo; la ingeniería del proyecto que tiene un valor de 3,5% sobre los activos de producción, que en este caso equivalen a su vez al total de activos fijos; la supervisión del proyecto que tiene un valor de 1,5% sobre el total de la activo fijo y por último la administración del proyecto que posee un valor de 0,5 % sobre el total de activos fijos.

Tabla 27 Inversión en Activo Diferido

INVERSION EN ACTIVO DIFERIDO		
CONCEPTO	CALCULO	TOTAL PESOS
PLANEACION E INTEGRACION	\$ 25.571.000 * 0,03	\$ 767.130
INGENIERIA DEL PROYECTO	\$ 25.571.000 * 0,035	\$ 894.985
SUPERVISION	\$ 25.571.000 * 0,015	\$ 383.565
ADMINISTRACION DEL PROYECTO	\$ 25.571.000 * 0,005	\$ 127.855
	TOTAL	\$ 2.173.535

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

10.3.3. Inversión total en activo fijo y diferido

Tabla 28 Inversión Total en Activo Fijo y Diferido

INVERSION TOTAL EN ACTIVO FIJO Y DIFERIDO		
CONCEPTO	COSTO EN PESOS	
ACTIVO FIJO	\$	25.571.000
ACTIVO DIFERIDO	\$	2.173.535
SUBTOTAL	\$	27.744.535
5% DE IMPREVISTOS	\$	1.387.227
TOTAL	\$	29.131.762

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

Más adelante, a la hora de evaluar económicamente el proyecto se ha de tomar en cuenta el valor del subtotal que corresponde a \$27.645.076 pesos, sin embargo, el porcentaje de imprevistos es un aspecto muy importante a tener en cuenta pues es una cifra que se debe de tener lista como apoyo financiero en caso de se necesite.

10.3.4. Depreciación y amortización

Con el fin de reducir la carga fiscal y dar un aproximado en libros del porcentaje de depreciación y amortización de los activos fijos e intangibles se desarrolla la siguiente tabla.

Tabla 29 Depreciación y amortización de Activos Fijo y Diferido

CONCEPTO	VALOR	%	DEPRECIACION	DEPRECIACION Y AMORTIZACION DE ACTIVO FIJO Y DIFERIDO			
				1	2	3	4
VEHICULOS	\$ 9.700.000	0,2	\$ 1.552.000	\$ 9.700.000	\$ 8.148.000	\$ 6.596.000	\$ 5.044.000
EQUIP. PRODUCCION	\$ 12.990.000	0,1	\$ 1.169.100	\$ 12.990.000	\$ 11.820.900	\$ 10.651.800	\$ 9.482.700
MUEB.ENSERES	\$ 2.881.000	0,1	\$ 259.290	\$ 2.881.000	\$ 2.621.710	\$ 2.362.420	\$ 2.103.130
INV. DIFERIDA	\$ 2.173.535	0,2	\$ 347.766	\$ 2.173.535	\$ 1.825.769	\$ 1.478.004	\$ 1.130.238
TOTAL			\$ 3.328.156				

DEPRECIACION Y AMORTIZACION DE ACTIVO FIJO Y DIFERIDO							
CONCEPTO	5	6	7	8	9	10	VS
VEHICULOS	\$ 3.492.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.940.000
EQUIP. PRODUCCION	\$ 8.313.600	\$ 7.144.500	\$ 5.975.400	\$ 4.806.300	\$ 3.637.200	\$ 2.468.100	\$ 1.299.000
MUEB.ENSERES	\$ 1.843.840	\$ 1.584.550	\$ 1.325.260	\$ 1.065.970	\$ 806.680	\$ 547.390	\$ 288.100
INV. DIFERIDA	\$ 782.473	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 434.707
TOTAL							\$ 3.961.807

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

10.4. Determinación de TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento)

La TMAR, no es más que la tasa de rendimiento sobre el capital invertido que se estima adquirir teniendo en cuenta la tasa de inflación, pues se habla de un horizonte de cinco años para el desarrollo del proyecto y el valor del dinero en el tiempo adquiere suma importancia para adquirir una perspectiva adecuada para realizar la inversión. Teniendo en cuenta lo anterior, se obtiene lo siguiente:

$$TMAR = i + f + (i * f).$$

Donde (*i*) es la tasa de rendimiento esperado o tasa de premio al riesgo; (*f*) es la inflación promedio durante el horizonte del proyecto (5 años).

La tasa de premio al riesgo se fija partir del análisis del macroentorno del proyecto, del estudio de mercado y del análisis de la actividad económica de producción de comidas rápidas, debido a las buenas expectativas para los próximos años en Colombia, con niveles de inflación estables, el auge de las comidas rápidas y, el futuro de la apuesta por las comidas saludables y ecológicas, además de la seguridad de la demanda en un entorno universitario y privado, la administración de la empresa tiene una expectativa mínima del 20% como premio al riesgo. Promediando la proyección para la inflación en los próximos cinco años en Colombia (Ver anexo 12 Inflación proyectada Bancolombia), sumando un punto adicional para cada año se obtiene

una expectativa de 4,4%, ampliando la anterior información, la TMAR en el caso Míster Sándwich es:

$$TMAR = 0,2 + 0,04412 + (0,2 * 0,04412) = 0,2529 = 25,29\%.$$

La tasa mínima aceptable de rendimiento para el horizonte del proyecto es de 25,29% sobre el 100%(pues el capital social proviene de una sola fuente) de la inversión inicial.

10.5. Capital de trabajo

El capital de trabajo es la inversión adicional que debe de destinarse para que la empresa empiece a elaborar los productos. A nivel contable se define como activo circulante menos pasivo circulante, en este orden de ideas, el activo circulante se conforma a su vez por: Bancos, inventarios y cuentas por cobrar; de la misma manera el pasivo circulante está compuesto por: Salarios, proveedores, impuestos e intereses.

10.6. Bancos

La administración ha decidido abrir dos cuentas una se destinara para manejar todas la operaciones de tipo corriente de la empresa tal y como lo son los salarios, los proveedores, los impuestos etc., del capital inicial (\$39.711.896), una parte se destinara para la inversión en activos fijos (\$25.571.000), la otra será consignada a la cuenta 1 (\$5.716.866) destinada al pago de salarios, arriendos, proveedores e impuestos, la tercera parte se consignara en la cuenta 2 (\$7.000.000) este dinero está disponible para arriesgar, es decir, para invertir en diferentes títulos con el fin de multiplicar el mismo, además sirve como soporte financiero de la empresa.

Inventarios

La gran mayoría de la materia prima que Míster Sándwich maneja es de carácter perecedero por lo tanto se ha decidido que la compra de dichos alimentos ha de ser diaria tal y como se deja claro en el estudio técnico, por lo anterior la rotación del inventario es diaria, teniendo en cuenta que el costo variable por unidad (CVU) de cada sándwich es de \$4.747 pesos y se planea vender 300, el inventario para cada día tendrá un valor de 1.424.030 pesos.

Cuentas por cobrar

Míster Sándwich cobra sus productos en efectivo, por lo tanto tampoco maneja ningún tipo de línea de crédito con el cliente.

Tabla 30 Activo Circulante

ACTIVO CIRCULANTE	
CONCEPTO	COSTO EN PESOS
BANCO 1	\$ 5.716.866
BANCO 2	\$ 7.000.000
INVENTARIOS	\$ 1.424.030
CUENTAS POR COBRAR	\$ -
TOTAL	\$ 14.140.896

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

Pasivo circulante

A nivel general se considera que las empresas mejor administradas mantienen una relación promedio entre AC (activo circulante) y PC (pasivo circulante) de 2 a 2.5, tal y como se expresa a continuación:

$$AC/PC = 2 \text{ a } 2.5$$

Por lo tanto es de suponer que los proveedores solo dan crédito siempre y cuando se mantenga esta proporción, si se sabe que el activo circulante es de \$14.140.896 pesos y si Míster Sándwich planea mantener su nivel de liquidez bajo esta proporción entonces:

$$\$14.140.896 / 2 = \$7.070.448$$

Por lo tanto se puede decir que el valor aproximado del pasivo circulante que Míster Sándwich ha de manejar durante el inicio de operaciones es de \$7.070.448 pesos, valor que corresponde al capital que se ha de destinar para la iniciación de labores de producción y venta.

Financiamiento de la inversión

A través de los años de trabajo en la informalidad se aprovechó para destinar las utilidades a un fondo de ahorro, que en la actualidad permiten a la empresa arrancar sus operaciones con una base de dinero construida a partir del apalancamiento operativo de la misma, todas las adecuaciones y el capital de trabajo provienen de este fondo.

Determinación del punto de equilibrio

Lo primero que se debe de hacer para el cálculo del punto de equilibrio es clasificar los costos en: costos variables o costos fijos, luego se debe de fijar el precio de venta del producto, tomando en cuenta que la administración de Míster Sándwich está dispuesta a ganar el 25 % sobre el costo total para producir un combo sándwich + limonela (\$6.350 pesos), el precio de venta sin impuestos del mismo es de \$8.000 pesos, teniendo en cuenta la siguiente información.

Tabla 31 Clasificación de Costos

CLASIFICACION DE COSTOS		
CONCEPTO	VALOR TOTAL ANUAL EN PESOS	
INGRESOS	\$	576.000.000
COSTOS TOTALES	\$	457.208.890
COSTOS FIJOS	\$	30.000.000
COSTOS VARIABLES	\$	427.208.890
COSTO VARIABLE UNIDAD	\$	4.747
COSTO TOTAL UNIDAD	\$	6.350
EXPECTATIVA GANACIA (16,5%)	\$	1.050
PRECIO	\$	7.400

Fuente: Elaboración propia del autor con base a cotizaciones

$$PE = \frac{CF}{Pu - Cvu}$$

Donde PE equivale al punto de equilibrio, CF a los costos fijos, Pu al precio por unidad y Cvu al costo variable por unidad.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el cual la empresa no presenta ni pérdidas ni ganancias, es decir, que opera únicamente para cubrir los costos totales de su labor, existen diferentes maneras de calcularlo, en este caso se hará matemáticamente por medio de la fórmula planteada anteriormente, reemplazando queda de la siguiente manera:

$$PE = \frac{30.000.000}{7400 - 6350} = 20456 \text{ sandwiches}$$

Por lo tanto, para que Míster Sándwich pueda operar bajo las condiciones planteadas durante todo el plan de negocio debe de vender mínimo 20.456 sándwiches al año, es decir, 2.045 sándwiches al mes a un precio de \$7400 pesos C/U.

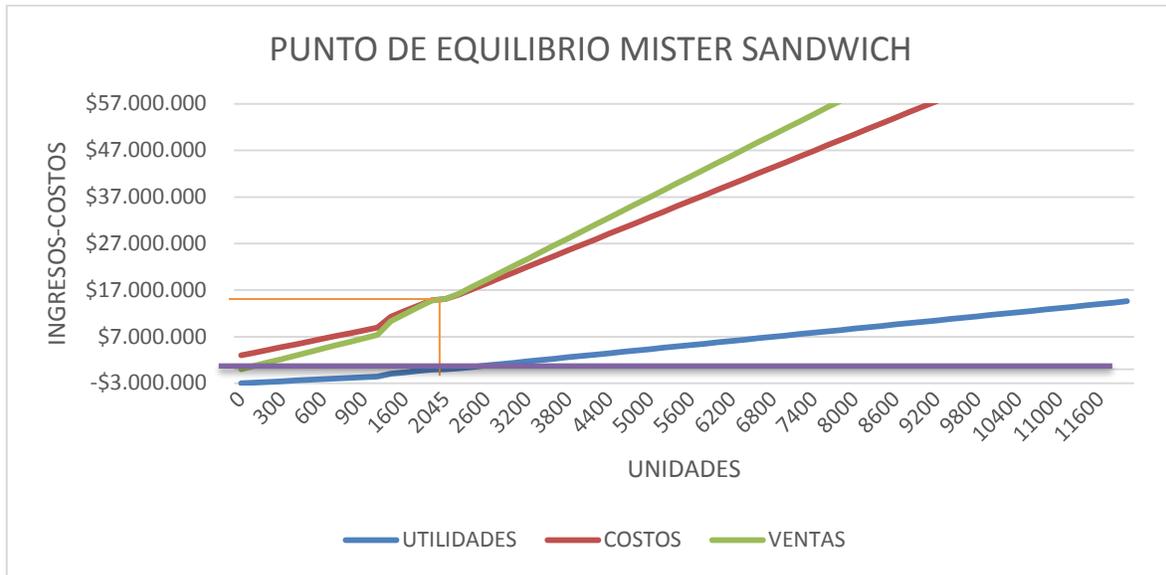


Ilustración 39 Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla 32 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
UNIDADES	VENTAS	COSTOS	UTILIDADES
0	\$ -	\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000
100	740.000	\$ 3.593.300	-\$ 2.853.300
200	\$ 1.480.000	\$ 4.186.600	-\$ 2.706.600
300	\$ 2.220.000	\$ 4.779.900	-\$ 2.559.900
400	\$ 2.960.000	\$ 5.373.200	-\$ 2.413.200
500	\$ 3.700.000	\$ 5.966.500	-\$ 2.266.500
600	\$ 4.440.000	\$ 6.559.800	-\$ 2.119.800
700	\$ 5.180.000	\$ 7.153.100	-\$ 1.973.100
800	\$ 5.920.000	\$ 7.746.400	-\$ 1.826.400
900	\$ 6.660.000	\$ 8.339.700	-\$ 1.679.700
1000	\$ 7.400.000	\$ 8.933.000	-\$ 1.533.000
1400	\$ 10.360.000	\$ 11.306.200	-\$ 946.200
1600	\$ 11.840.000	\$ 12.492.800	-\$ 652.800
1800	\$ 13.320.000	\$ 13.679.400	-\$ 359.400
2000	\$ 14.800.000	\$ 14.866.000	-\$ 66.000
2045	\$ 15.133.000	\$ 15.132.985	\$ 15
2200	\$ 16.280.000	\$ 16.052.600	\$ 227.400

2400	\$ 17.760.000	\$ 17.239.200	\$ 520.800
2600	\$ 19.240.000	\$ 18.425.800	\$ 814.200

Fuente: Elaboración propia del autor

De la misma manera se puede identificar el punto de equilibrio de operación de la empresa de manera gráfica, es muy claro ver que la producción mínima económica se encuentra en 2.050 unidades aprox. mensuales a un ingreso ($P * Q$) de \$15.133.000 pesos.

Determinación de los ingresos por ventas sin inflación

Se parte de los datos generados en el estudio técnico en los que identificamos una posible venta de 72.000 sándwiches anuales, es decir, 7.200 unidades al mes con un precio por unidad de \$7400 pesos incluyendo la limonada con “re-fill” o recarga del vaso de 7 oz., teniendo en cuenta lo anterior:

Tabla 33 Determinación de Ingresos

DETERMINACION DE INGRESOS				
AÑO	NUMERO DE SANDWICHES	PRECIO UNITARIO	INGRESO	
1	\$ 72.000	\$ 7.400	\$ 532.800.000	
2	\$ 72.000	\$ 7.400	\$ 532.800.000	
3	\$ 72.000	\$ 7.400	\$ 532.800.000	
4	\$ 72.000	\$ 7.400	\$ 532.800.000	
5	\$ 72.000	\$ 7.400	\$ 532.800.000	

Fuente: Elaboración propia del autor

Balance general inicial

Se pretende mostrara el balance general inicial únicamente pues no se puede suponer sin ninguna base científica, matemática y verdadera los movimientos que la empresa ha de hacer cuando entre en operación por ejemplo, no se puede predecir de que manera se multiplique o se

pierda el dinero que se encuentra en a cuenta numero 2 (\$7.000.000). el objetivo de realizar el balance general es el de proporcionar al inversionista (s), accionista (s) o propietario(s) de la empresa cual va a ser la inversión neta inicial para empezar a operar un proyecto. Teniendo en cuenta la anterior información se obtiene lo siguiente:

Tabla 34 Balance General Inicial

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
BANCO 1	\$ 5.716.866	SALARIOS, PROVEEDORES, IMPUESTOS	\$ 7.140.896
BANCO 2	\$ 7.000.000		
INVENTARIOS	\$ 1.424.030		
CUENTAS POR C.	\$ -	PASIVO FIJO	\$ -
SUBTOTAL	\$ 14.140.896		
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
VEHICULOS	\$ 9.700.000		
EQUIPO DE PROD.	\$ 12.990.000	CAPITAL SOCIAL	\$ 34.744.535
MUEB. ENSERES	\$ 2.881.000		
SUBTOTAL	\$ 25.571.000		
ACTIVO DIFERIDO	\$ 2.173.535		
TOTAL ACTIVO	\$ 41.885.431	TOTAL ACTIVO + PATRIMONIO	\$ 41.885.431

Fuente: Elaboración propia del autor

El balance general tiene como segundo propósito evidenciar que recursos se están moviendo productivamente en la empresa (activo) y a quien le pertenecen dichos recursos (pasivo o patrimonio).

Determinación del estado de resultados proforma

El estado de resultados proyectado es la base para realizar los flujos netos de efectivo, información necesaria para elaborar la evaluación económica más adelante, se presentan los siguientes cuadros.

Estado de resultados sin inflación, sin financiamiento y con producción constante

La premisa para este informe es que el flujo neto de efectivo será el mismo para cada año durante todo el desarrollo del horizonte del proyecto (5 años), se realiza basándose en la cifras del periodo cero, es decir, antes de efectuar la inversión.

Tabla 35 Estados de Resultados sin inflación financiamiento y con producción constante

ESTADO DE RESULTADOS SIN INFLACION FINANCIAMIENTO Y CON PRODUCCION CONSTANTE		
CONCEPTO	AÑOS 1 AL 5	
PRODUCCION	90.000 UNIDADES AL AÑO	
(+) INGRESOS	\$	532.800.000
(-) COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN	\$	457.208.890
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	75.591.110
(-) IMPUESTO TRADICIONAL DE RENTA (25%)	\$	18.897.778
(-) IMPUESTO CREE (8%)	\$	6.047.289
UTILIDAD NETA ANUAL	\$	50.646.044
DEPRECIACION	\$	3.328.156
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$	53.974.199

Tabla Estado de resultados sin inflación financiamiento y con producción constante

Fuente: Elaboración propia del autor

Estado de resultados con inflación, sin financiamiento y con producción constante

Esta segunda versión del estado de resultados da una panorámica más realista de lo que podría suceder en caso de que el proyecto se ponga en marcha dado que toma en cuenta la inflación, se parte del año 0 como base de los cálculos, pues realmente estas cifras están dadas antes de realizar la inversión.

Tabla 36 Estados de Resultados con inflación sin financiamiento y con producción constante

ESTADO DE RESULTADOS CON INFLACION SIN FINANCIAMIENTO Y CON PRODUCCION CONSTANTE			
AÑOS	0	1	2
PRODUCCION	72.000	72.000	72.000
INFLACION PROYECTADA + 1 PUNTO		0,0443	0,0463
(+) INGRESOS	\$ 532.800.000	\$ 556.403.040	\$ 582.164.501
(-) COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN	\$ 457.208.890	\$ 477.463.244	\$ 499.569.792
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 75.591.110	\$ 78.939.796	\$ 82.594.709
(-) IMPUESTO TRADICIONAL DE RENTA (25%)	\$ 18.897.778	\$ 19.734.949	\$ 20.648.677
(-) IMPUESTO CREE (8%)	\$ 6.047.289	\$ 6.315.184	\$ 6.607.577
UTILIDAD NETA ANUAL	\$ 50.646.044	\$ 52.889.663	\$ 55.338.455
DEPRECIACION	\$ 3.328.156	\$ 3.475.593	\$ 3.636.513
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 53.974.199	\$ 56.365.256	\$ 58.974.968

3	4	5
72.000	72.000	72.000
0,0448	0,0433	0,0419
\$ 608.245.470	\$ 634.582.499	\$ 661.171.506
\$ 521.950.519	\$ 544.550.976	\$ 567.367.662
\$ 86.294.952	\$ 90.031.523	\$ 93.803.844
\$ 21.573.738	\$ 22.507.881	\$ 23.450.961
\$ 6.903.596	\$ 7.202.522	\$ 7.504.308
\$ 57.817.618	\$ 60.321.120	\$ 62.848.575
\$ 3.799.429	\$ 3.963.944	\$ 4.130.033
\$ 61.617.046	\$ 64.285.064	\$ 66.978.609

Fuente: Elaboración propia del autor

Para este proyecto en particular no se ha de tomar en cuenta el estado de resultados con financiamiento, pues los recursos con los que la empresa ha de operar son propiedad de los accionistas en su totalidad, es decir, no será necesario pedir algún tipo de préstamo a largo plazo para empezar a producir.

Estado de resultados con inflación, sin financiamiento y con producción variable

Con el fin de realizar un análisis más profundo y basándose en la expectativa de crecimiento anual esperada por la empresa (5 %), el estado de resultados se visualiza de manera más realística en la tabla 39.

ESTADO DE RESULTADOS CON INFLACIÓN SIN FINANCIAMIENTO Y CON PRODUCCIÓN VARIABLE			
AÑOS	0	1	2
PRODUCCION	72.000	72.000	75.600
INFLACION PROYECTADA + 1 PUNTO		0,0443	0,0463
PRECIO	\$ 7.400	\$ 7.728	\$ 8.086
COSTO TOTAL UNIDAD	\$ 6.350	\$ 6.350	\$ 6.644
(+) INGRESOS	\$ 532.800.000	\$ 556.403.040	\$ 611.272.726
(-) COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN	\$ 457.208.890	\$ 477.463.244	\$ 502.286.778
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 75.591.110	\$ 78.939.796	\$ 108.985.948
(-) IMPUESTO TRADICIONAL DE RENTA (25%)	\$ 18.897.778	\$ 19.734.949	\$ 27.246.487
(-) IMPUESTO CREE (8%)	\$ 6.047.289	\$ 6.315.184	\$ 8.718.876
UTILIDAD NETA ANUAL	\$ 50.646.044	\$ 52.889.663	\$ 73.020.585
DEPRECIACION	\$ 3.328.156	\$ 3.475.593	\$ 3.636.513
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 53.974.199	\$ 56.365.256	\$ 76.657.098

Tabla 39 Estados de Resultados con inflación sin financiamiento y con producción variable

3	4	5
79.200	82.800	86.400
0,0448	0,0433	0,0419
\$ 8.448	\$ 8.814	\$ 9.183
\$ 6.942	\$ 7.242	\$ 7.546
\$ 669.070.017	\$ 729.769.874	\$ 793.405.807
\$ 549.779.189	\$ 599.656.656	\$ 651.946.717
\$ 119.290.829	\$ 130.113.218	\$ 141.459.091
\$ 29.822.707	\$ 32.528.304	\$ 35.364.773
\$ 9.543.266	\$ 10.409.057	\$ 11.316.727
\$ 79.924.855	\$ 87.175.856	\$ 94.777.591
\$ 3.799.429	\$ 3.963.944	\$ 4.130.033

\$ 83.724.284 \$ 91.139.800 \$ 98.907.624

Fuente: elaboración propia del autor

Posición financiera inicial de la empresa

Existen otro tipo de indicadores que miden la salud económica de la empresa tal y como lo son: las tasas de liquidez y de apalancamiento. Estos indicadores no toman el valor del dinero en el tiempo y son de tipo contable.

Tasas de liquidez

Tasa circulante

Indica la capacidad que tiene la empresa para responder por las obligaciones a corto plazo, normalmente un índice aceptado para una empresa de tipo manufacturera es de 2,0 a 2,5.

$$Tasa\ Circulante(TC) = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{\$14.140.896}{\$7.140.896} = 2.$$

El anterior resultado (2), indica que Míster sándwich posee la capacidad suficiente para responder por las deudas a corto plazo.

Prueba acida

$$Prueba\ Acida(PA) = \frac{\text{activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{\$12.716.866}{\$7.140.896} = 1,78.$$

La prueba acida determina la inmediatez con la que la empresa puede responder por el pasivo corriente o a corto plazo, la diferencia con la tasa circulante es que no se toman en cuenta

los inventarios, con el fin ya expuesto de medir la inmediatez de pago de la deuda. Normalmente una tasa aceptable para una empresa manufacturera es de 1.

Calculo de VPN y de la TIR con producción constante, sin inflación, sin financiamiento

El valor presente neto se entiende como el resultado monetario que se obtiene después de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial, se expresa de la siguiente manera:

$$VPN = P - \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Donde **VPN** es el valor presente neto; **P** es la inversión inicial en el periodo 0 (tiempo presente); **FNE_n** es el flujo neto de efectivo en el periodo correspondiente (**n**); **i** es la tasa mínima aceptable de rendimiento o la tasa de premio al riesgo dependiendo si se toma en cuenta la inflación o no; **VS** es el valor de salvamento de la inversión inicial (activos fijos y diferidos).

Para realizar este cálculo se toma el estado de resultados con producción constante, sin inflación y sin financiamiento, dicho estado financiero indica que el flujo neto de caja para el horizonte del proyecto (año 1 al 5) es de \$53.974.199 pesos, el valor de salvamento es de \$3.961.807 pesos entendiendo este último como el valor fiscal del activo fijo y diferido al cabo de cinco años, por último la inversión inicial (activo fijo y diferido) es de \$27.144.535 pesos. De la información dada se obtiene el siguiente diagrama de flujo:

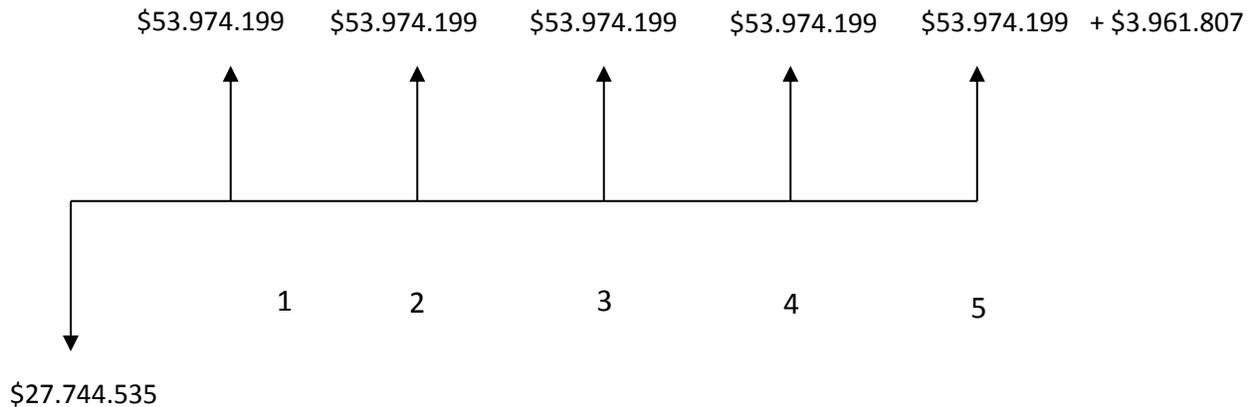


Ilustración 40 Diagrama de flujo para la evaluación económica con producción constante, sin inflación, sin financiamiento
 Fuente: Elaboración propia del autor con base a cálculos realizados en Excel, ver anexos.

Con una de TMAR del 20%, el cálculo del VPN sería:

$$VPN = -\$27.744.535 + \$53.974.199 \left[\frac{(1 + 0,2)^5 - 1}{0,2(1 + 0,2)^5} \right] + \frac{\$3.961.807}{(1 + 0,2)^5}$$

$$VPN = -\$27.744.535 + \$53.974.199 * 2,9906 + 1.592.161,38$$

$$VPN = -\$27.744.535 + 161.415.240 + 1.592.161,38$$

$$VPN = 135.262,866,80$$

Lo que quiere decir el anterior resultado es que si se suman todos los flujos descontados y se le resta la inversión inicial se obtendrá el valor de la utilidad neta futura traída al presente; en este caso se podría decir que con una inversión en el presente (periodo 0) de \$27.744.535 pesos la ganancia en valor monetario sería de \$ 135.262,866,80 pesos, reitero, en términos de tiempo presente.

$$TIR \rightarrow 0 = -\$27.744.535 + \$53.974.199 \left[\frac{(1 + 1,93777)^5 - 1}{1,93777(1 + 1,93777)^5} \right] + \frac{\$3.961.807}{(1 + 1,93777)^5}$$

$$TIR \rightarrow 0 = -\$27.744.535 + \$53.974.199 * (0,513697844991074) + 18.105,13$$

$$TIR \rightarrow 0 = -\$27.744.535 + \$27.726.429,71 + 18.105,13$$

$$TIR \rightarrow 0 = -\$27.744.535 + 27.744.535$$

La tasa interna de retorno, se calcula para saber cuál es el valor real del rendimiento del dinero para la inversión a realizar (\$27.744.535), para lograrlo se debe de establecer una tasa de interés (*i*) (193,77%) que permita igualar la ecuación a cero, se puede hacer manualmente por tanteo o si se prefiere en Excel.

Calculo de VPN y de la TIR con producción constante, con inflación, sin financiamiento

El cálculo del VPN y la TIR sin tener en cuenta la inflación nos da una aproximación en valores corrientes de la globalidad de lo que podría suceder si se decide realizar la inversión, es por esto que es necesario incluir la tasa de inflación como determinante para poder tener una visión más realística del proyecto y tomar decisiones: invertir o no. El estudio se realiza con los siguientes datos:

- ✓ Inversión inicial: \$27.744.535 pesos.
- ✓ Flujos netos efectivo: FNE₁ \$56.365.256 pesos; FNE₂ \$58.974.967pesos; FNE₃ \$61.617.046pesos; FNE₄ \$64.285.064pesos; FNE₅ \$66.978.608pesos.
- ✓ VS = \$3.961.807*(1,04412)⁵ = \$4.916.379.
- ✓ Inflación considerada *f*= 4,41%.
- ✓ TMAR= 25,29%=0,2529.

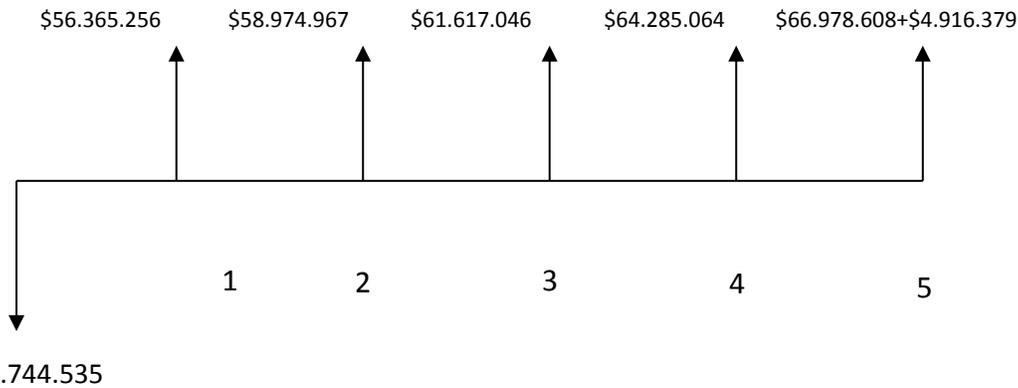


Ilustración 41 Diagrama de flujo para la evaluación económica con producción constante, con inflación, sin financiamiento
Fuente: Elaboración propia del autor con base a cálculos realizados en Excel, ver anexos.

$$VPN = -\$27.744.535 + \left[\frac{\$56.365.256}{(1,2529)^1} + \frac{\$58.974.967}{(1,2529)^2} + \frac{\$61.617.046}{(1,2529)^3} + \frac{\$64.285.064}{(1,2529)^4} + \frac{\$66.978.608 + \$4.916.379}{(1,2529)^5} \right]$$

$$VPN = \$135.517.504$$

En cuanto a la TIR:

$$TIR \rightarrow 0 = -\$27.744.535 + \left[\frac{\$56.365.256}{(1,0207)^1} + \frac{\$58.974.967}{(1,0207)^2} + \frac{\$61.617.046}{(1,0207)^3} + \frac{\$64.285.064}{(1,0207)^4} + \frac{\$66.978.608 + \$4.916.379}{(1,0207)^5} \right]$$

$$TIR \rightarrow 0 = -\$27.744.535 + -\$27.744.535$$

Es conveniente decir que es una buena inversión pues el valor presente neto indica que con una inversión de \$27.744.535 a precios de hoy al cabo de cinco años se obtendrá una suma de \$135.517.504 pesos, lo indica que el rendimiento real de la inversión es de 207% valor correspondiente a la TIR.

Calculo de VPN y de la TIR con producción variable, con inflación, sin financiamiento

Para completar el análisis financiero del proyecto es importante tener en cuenta que la producción debe de aumentar para cumplir con el objetivo de que el negocio crezca, se ha determinado que un porcentaje razonable y prudente de crecimiento anual para el punto de venta de la universidad es de 5 %, tomando en cuenta lo anterior se obtiene lo siguiente:

- ✓ Inversión inicial: \$27.744.535 pesos.
- ✓ Flujos netos efectivo: FNE₁ \$56.365.256 pesos; FNE₂ \$76.657.097pesos; FNE₃ \$83.724.283 pesos; FNE₄ \$ 91.139.799pesos; FNE₅ \$ 98.907.623pesos.
- ✓ VS = \$3.961.807*(1,04412)⁵ = \$4.916.379.
- ✓ Inflación considerada f= 4,41%.
- ✓ TMAR= 25,29%=0,2529.

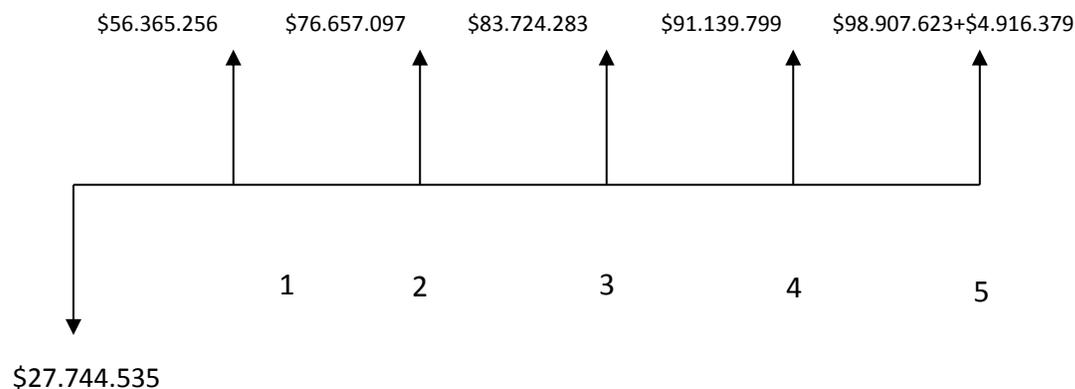


Ilustración 42 Diagrama de flujo para la evaluación económica con producción variable, con inflación, sin financiamiento

Fuente: Elaboración propia del autor con base en cálculos realizados en Excel, ver anexos.

$$VPN = -\$27.744.535 + \left[\frac{\$56.365.256}{(1,2529)^1} + \frac{\$76.657.097}{(1,2529)^2} + \frac{\$83.724.283}{(1,2529)^3} + \frac{\$91.139.799}{(1,2529)^4} + \frac{\$98.907.623 + \$4.916.379}{(1,2529)^5} \right]$$

$$VPN = \$179.262.417$$

En cuanto a la TIR:

$$\begin{aligned}
 TIR \rightarrow 0 = & -\$27.744.535 \\
 & + \left[\frac{\$56.365.256}{(1,0228)^1} + \frac{\$76.657.097}{(1,0228)^2} + \frac{\$83.724.283}{(1,0228)^3} + \frac{\$691.139.799}{(1,0228)^4} \right. \\
 & \left. + \frac{\$98.907.623 + \$4.916.379}{(1,0228)^5} \right]
 \end{aligned}$$

$$TIR \rightarrow 0 = -\$27.744.535 + -\$27.744.535$$

Además es preciso concretar que esto es solo una proyección, realmente no se puede predecir con el cien por ciento de seguridad el futuro, y esta es la razón por la cual siempre va a existir una tasa de riesgo, la intención del estudio económico y la evaluación financiera es disminuir el valor de dicha tasa, mediante la construcción de escenarios económicos bajo una realidad optimista.

11. Conclusiones

Tal y como se expuso durante la introducción del trabajo, se abordaron siete capítulos principales que dejan como resultado una completa evaluación de los objetivos propuestos.

El estudio de mercado permite evidenciar que dentro de la Universidad existe una demanda potencial de 300 sándwiches por día, que la mayoría de los consumidores de sándwiches son estudiantes, que la imagen de “*Mister Sandwich*” frente a los clientes es bastante buena y que la proporción Calidad-Precio de los productos está reconocida sobre las demás opciones de la Universidad. De la misma manera el estudio técnico deja como referente toda la especificación del proceso productivo necesario para atender dicha demanda, se puede evidenciar como toda la estructura del sumario está dada para operar de manera limpia y consciente con el medio ambiente y se determinó que la inversión inicial (\$27.744.535) para cumplir con la producción establecida es bastante factible respecto a las expectativas de ganancia (VPN=\$179.262.417; TIR= 228%).

El plan de mercadeo expone que la principal herramienta de posicionamiento en un espacio cerrado, en el que las relaciones entre todos los individuos es sumamente estrecha es el: “voz a voz”, que mejor publicidad que todos los compañeros de clases e incluso los profesores de un individuo recomienden la calidad de “*Mister Sandwich*”, el reto es mantener la buena imagen y las altas expectativas que los clientes tienen de la empresa, también se evidencio que la creación de un grupo en redes sociales puede complementar el proceso publicitario del voz a voz mediante la continua retroalimentación entre clientes y empresa.

En el área de gestión del talento humano se logró establecer una sencilla pero eficaz estructura para el manejo del personal, mediante tres factores esenciales: la definición puntual, concreta y formal de la tareas a realizar, la creación de un ambiente de trabajo agradable y basado en valores humanos y por último la justa remuneración y el aporte a seguridad social por

parte de la empresa. Es de suma importancia que el equipo de trabajo se sienta a gusto y realice las labores con convicción y entrega pues el factor humano es de suma importancia para toda la cadena de valor que se busca ofrecer al cliente.

Todo el accionar de “Míster Sándwich” está basado en la generación de bienestar (mercadeo responsable) tanto para la empresa como para todos los grupos de interés que la rodean, aunque aún es una empresa que se encuentra en las primeras etapas, desde la dimensión en que se encuentra en esta momento trata de canalizar sus esfuerzos con responsabilidad y ética para poder crecer de manera sostenible, abarcando inclusive la buenas prácticas en materia jurídica y tributaria pues no se puede hablar de formalización si no se cuenta con todos los requisitos que la ley exige para el correcto funcionamiento de una S.A.S., en el caso de “Míster Sándwich” en el ámbito comercial, sanitario, tributario y laboral, se concluyó que aunque estos procesos son dispendiosos son necesarios para cumplir con los objetivos organizacionales de la empresa y del proyecto en general.

Se logró identificar que Míster Sándwich es un proyecto rentable en el mediano y largo plazo, pues la posición inicial de la empresa cuenta con una tasa circulante equivalente a dos y una prueba acida equivalente a uno, lo que permite saber que la empresa tiene una capacidad óptima para el pago a corto plazo del pasivo circulante, además, el cálculo de indicadores financieros TIR y VPN demostraron que al cabo de cinco años la inversión inicial en activo fijo se habrá multiplicado por seis, igualmente tomando en cuenta que el análisis se hizo para un solo punto de venta es agradable pensar en las posibilidades de expansión que tiene la marca hacia otras Universidades de Bogotá pues el modelo de negocio es flexible y puede lograr grandes resultados en otras instituciones.

Para terminar “Míster Sándwich” es una idea que vale mucho la pena pues demuestra que si puede haber rentabilidad a partir del mercadeo responsable y el buen actuar con todos los grupos de interés que la rodean y conforman, esto por medio de la aplicación de gestos tales como la utilización de la hoja de plátano para presentar los productos, el buen trato y la justa remuneración a los empleados, la transparencia y fidelidad con los clientes, el pago de impuestos etc. ,el crecimiento sostenible es el buen camino para una mejor sociedad.

12.Referencias

Actualícese.com (s.f.) [Contrato] Contrato de Prestación de Servicios. Recuperado desde <http://actualicese.com/modelos-y-formatos/contrato-de-prestacion-de-servicios/>

Actualícese.com (s.f.) Modelo de Contrato de Trabajo a Término Fijo. Recuperado desde <http://actualicese.com/modelos-y-formatos/contrato-de-trabajo-a-termino-fijo/>

Alfaro, A. & Calderon, J. (2012) *¿Qué es el marketing voz a voz?* Recuperado desde : <http://marketingdevozavoz.blogspot.com/>

Andi (2013) *Informe Balance 2013 y Perspectivas 2014*. Recuperado desde www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf

Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. México D.F., México: McGraw-Hill/interamericana editores S.A. de C.V

Banco Interamericano de Desarrollo et. al. (2009) *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Guía de Implementación para Pymes*. Recuperado desde <http://uvirtual.usbbog.edu.co/uvirtual/course/view.php?id=1101§ion=0>

DANE (s.f.) *Estadísticas de Cuentas Nacionales*. Recuperado desde www.dane.gov.co

Decreto 1607 Nivel Nacional. diario oficial 44892, Por el cual se modifica la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales y se dictan otras disposiciones, Colombia, 31 de Julio de 2002. Recuperado desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5536>

Decreto 1772 de 1994. Diario Oficial 41.477, Por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales, Colombia, 03 de Agosto de 1994.

Recuperado desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8803>

Decreto 3075 Nivel Nacional. Diario Oficial 43.205, Medidas sanitarias, Colombia, 23 de Diciembre de 1997. Recuperado desde

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

Decreto 410 Nivel Nacional. Diario Oficial 33.339, Código de Comercio, Colombia, 27 de marzo de 1971. Recuperado desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

Decreto Ley 2663 Nivel Nacional. Diario Oficial No 27.407, Código Sustantivo de Trabajo, Colombia, 5 de Agosto de 1950. Recuperado desde

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Domínguez, S. (2014) *Capítulo 8 Plan Estratégico de Mercadeo*. Universidad de San Buenaventura. Recuperado desde

http://uvirtual.usbbog.edu.co/uvirtual/pluginfile.php/67934/mod_resource/content/7/Gu%C3%ADa%20Plan%20de%20Mercadeo.pdf

Domínguez, S. (2014) *Guía de Plan de Negocios*. Universidad de San Buenaventura. Recuperado desde

http://uvirtual.usbbog.edu.co/uvirtual/pluginfile.php/67909/mod_resource/content/4/Gu%C3%ADa%20Plan%20de%20Negocio.pdf

Domínguez, S. y Valencia, S. (2014) *Capítulo 9 Política de Talento Humano*.. Universidad de San Buenaventura. Recuperado desde

http://uvirtual.usbbog.edu.co/uvirtual/pluginfile.php/84212/mod_resource/content/3/Gu%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica%20de%20Talento%20Humano.pdf

Empresamía (s.f.) *¿Qué es el voz a vos?* Recuperado desde www.empresamia.com/crear-empresa/crear/item/101-que-es-el-voz-a-voz

Ferrell, O.C., Hartline, M. & Lucas, G. (2002) *Estrategias de Marketing*. Segunda Edición. Thomson: México.

Frane (s.f.) *Otras formas de pautar*. Recuperado desde <http://agenciaframe.blogspot.com/2011/02/otras-formas-de-pautar.html>

Ley 1258 Nivel Nacional. Diario Oficial 47.194, por la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), Colombia, 05 de Diciembre de 2008. Recuperado desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34130>

Ley 11 Nivel Nacional. Diario Oficial No 36.517, por la cual se reforman algunas normas de los Códigos Sustantivo y Procesal del Trabajo, Colombia, 30 de abril de 1984. Recuperado desde ftp://ftp.camara.gov.co/camara/basedoc/ley/1984/ley_0011_1984.html

Ley 1122 Nivel Nacional. Diario Oficial 46506, por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, Colombia, 09 de Enero de 2007. Recuperado desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22600>

Ley 1429 Nivel Nacional. Diario Oficial 47937, Formalización y Generación de Empleo, Colombia, 29 de Diciembre de 2010. Recuperado desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>

Ley 21 Nivel Nacional. Diario Oficial 35939, Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar, Colombia, 5 de febrero de 1982. Recuperado desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4827>

Ley 789 Nivel Nacional. Diario Oficial 45.046, 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, Colombia, 27 de Diciembre de 2002. Recuperado desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778>

Ley 797 Nivel Nacional. Diario Oficial 45.079, Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales, Colombia, 29 de enero de 2003. Recuperado desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7223>

Ley 89 Nivel Nacional. Diario Oficial No. 38.635, Por la cual se asignan recursos al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Colombia, 29 de Diciembre de 1988. Recuperado desde <http://www.corponor.gov.co/NORMATIVIDAD/LEY/Ley%2089%20de%201988.pdf>

Ley 1607 Nivel Nacional. Diario Oficial 48655, Por la cual se expiden normas en materia tributaria, Colombia, 26 de Diciembre de 2012. Recuperado desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=51040>

Resolución 2674 Ministerio de Salud. Diario Oficial 48862, Notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, Colombia, 22 de julio de 2013. Recuperado desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54030>

Tusmenus.com (s.f) Restaurantes en Bogotá de comida Sándwiches y Wraps. Recuperado desde www.tusmenus.com/Bogota/comida/Sandwiches-y-Wraps

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
SEDE BOGOTÁ
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



Encuesta de satisfacción: MÍSTER SÁNDWICH.

Para **MISTER SANDWICH** lo más importante es y siempre será la **SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES**. Para cumplir esta tarea realizamos el siguiente cuestionario con el fin preguntarte directamente que opinas de nuestros productos y para que nos des **TU** opinión y nos ofrezcas **TUS** valiosas sugerencias.

FECHA: ___/___/____.

SEXO: Masculino _____.

Femenino _____.

1. Rol institucional:

- Estudiante
- Maestro
- Personal Administrativo.
- Vecino del Barrio.

2. ¿En cual de los siguientes rangos se encuentra tu edad?

- A. 15 - 18 años.
- B. 19 - 25 años.
- C. 26 - 35 años.
- D. 36 - En adelante.

3. ¿Cual es tu presupuesto diario para gastos?

- A. 0 - 3.000 pesos.
- B. 3.001 - 5.000 pesos.
- C. 5.001 - 9.000 pesos.
- D. 9.001 - 10.000 pesos.
- E. 10.001- 15.000 pesos.
- F. 15.001 – en adelante.

4. ¿Que días asistes a la universidad?

- A. Lunes.
- B. Martes.
- C. Miércoles.
- D. Jueves.
- E. Viernes.
- F. Sábado.

5. De lo siguientes productos, ¿cuales son los que consumes regularmente en la universidad, con qué frecuencia y en qué cantidad Diaria?

Producto	Frecuencia semanal de consumo	Cantidad aprox. que consume
<input type="checkbox"/> Sándwich		
<input type="checkbox"/> Empanada		
<input type="checkbox"/> Crepe		
<input type="checkbox"/> Dedito de bocadillo		
<input type="checkbox"/> Pastel de carne o pollo		
<input type="checkbox"/> Hamburguesa		
<input type="checkbox"/> Papas a la francesa		
<input type="checkbox"/> Panzerotti		
<input type="checkbox"/> Almuerzo corriente		

6. En términos generales, como clasificarías la calidad de los productos MÍSTER SÁNDWICH.

- A. Excelente.
- B. Buena.
- C. Regular.
- D. Mala.
- E. Pésima.

7. Los precios que ofrece MISTER SANDWICH, de acuerdo a sus porciones y calidad son justos.

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. indiferente.
- D. Desacuerdo.
- E. Totalmente en desacuerdo.

8. Te gustaría encontrar un sándwich caliente en el menú.

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. indiferente.
- D. Desacuerdo.
- E. Totalmente en desacuerdo.

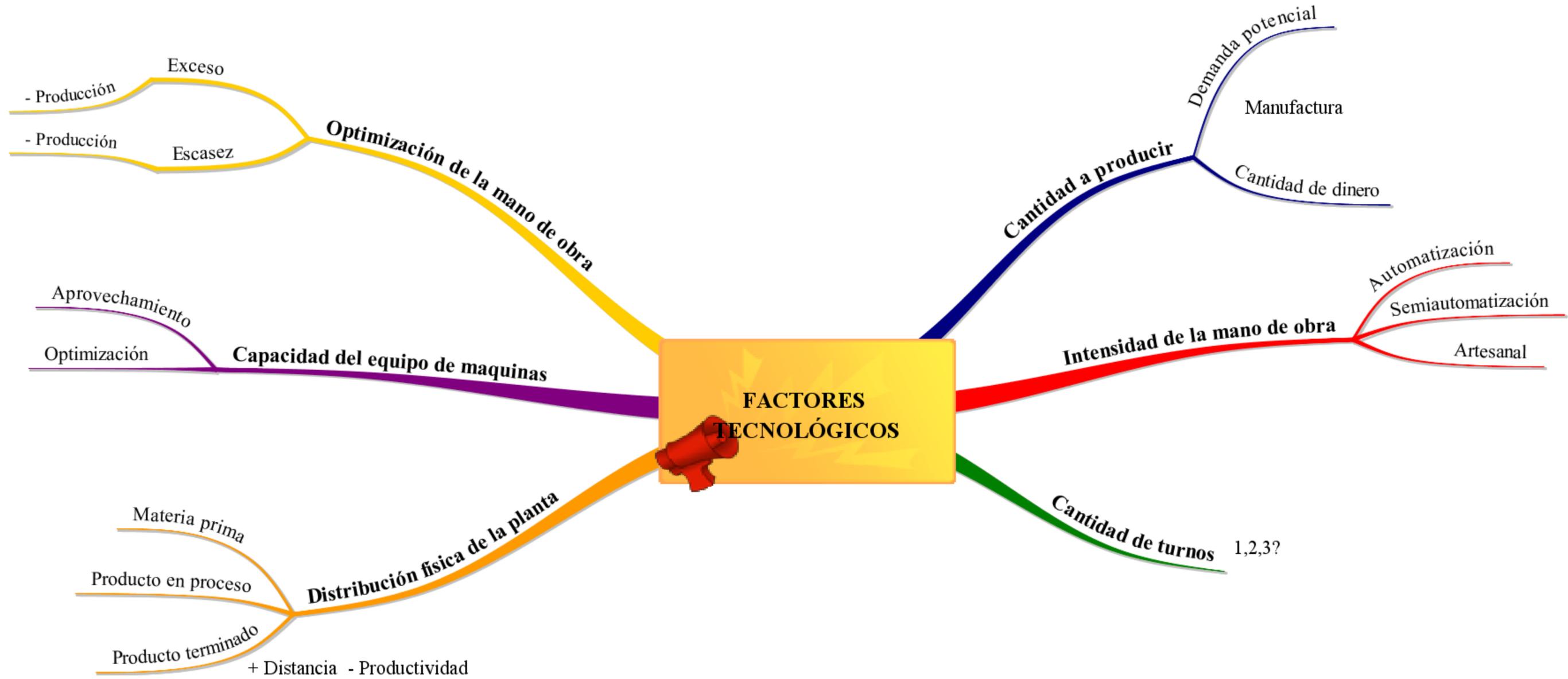
9. Además de jamón que otros productos te gustaría encontrar dentro de un sándwich

- Carne desmechada.
- Pollo desmechado.
- ¿Otro? , ¿Cuál?:_____.

10. “Me encantaría que hubiera un tipo de sándwich vegetariano”.

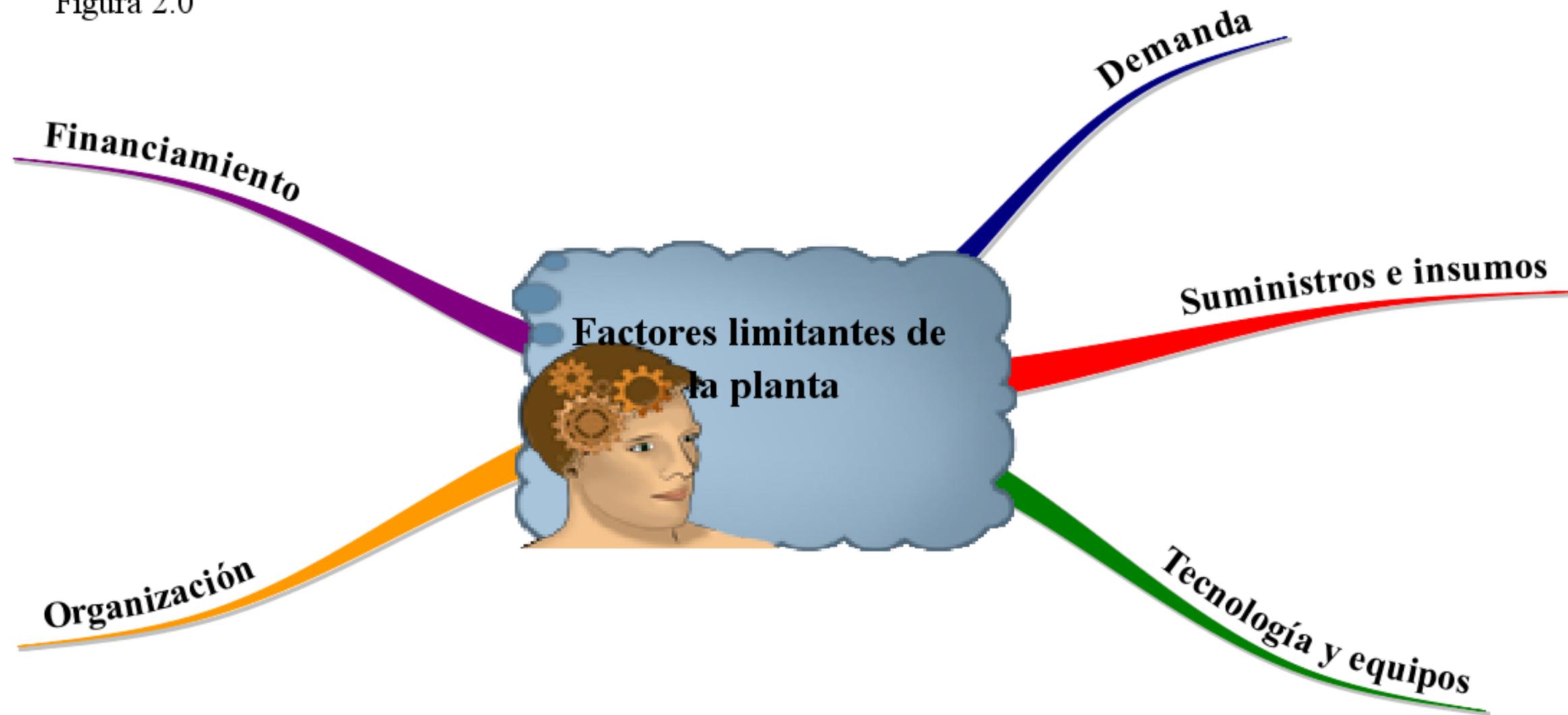
- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. indiferente.
- D. Desacuerdo.
- E. Totalmente en desacuerdo.

Figura 1.0



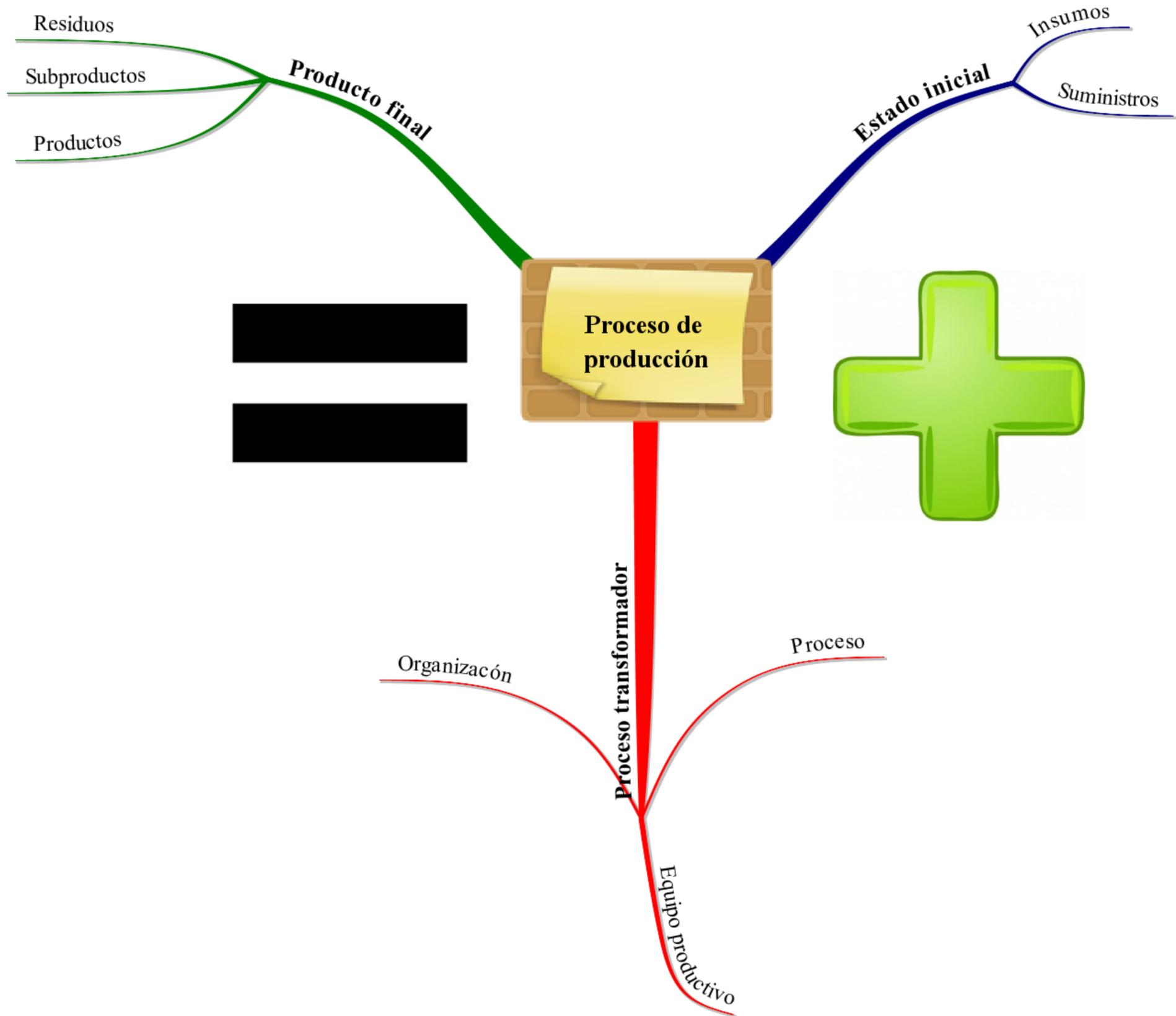
Fuente: Elaboración propia

Figura 2.0



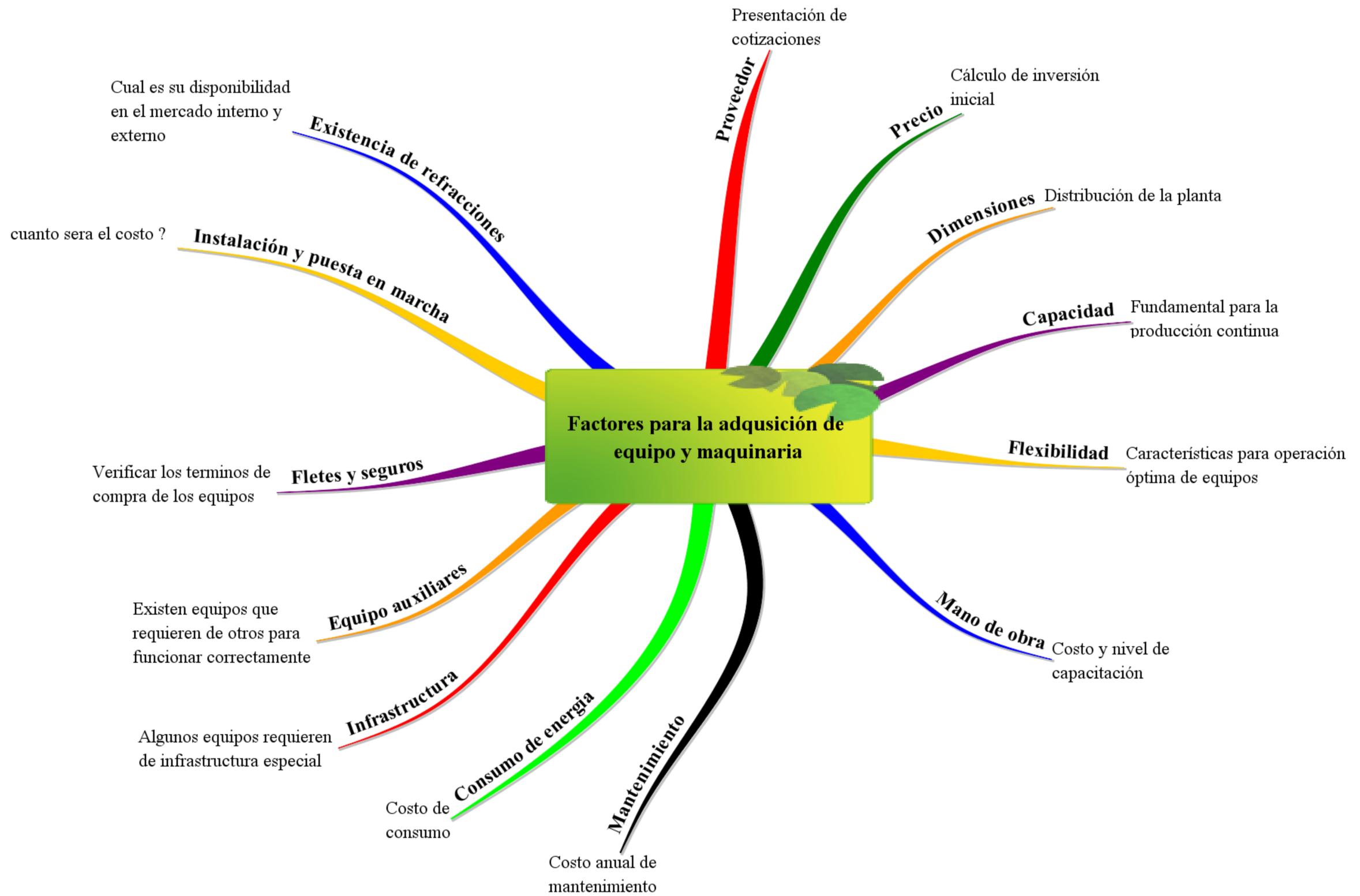
Fuente: Elaboración propia

Figura 3.0



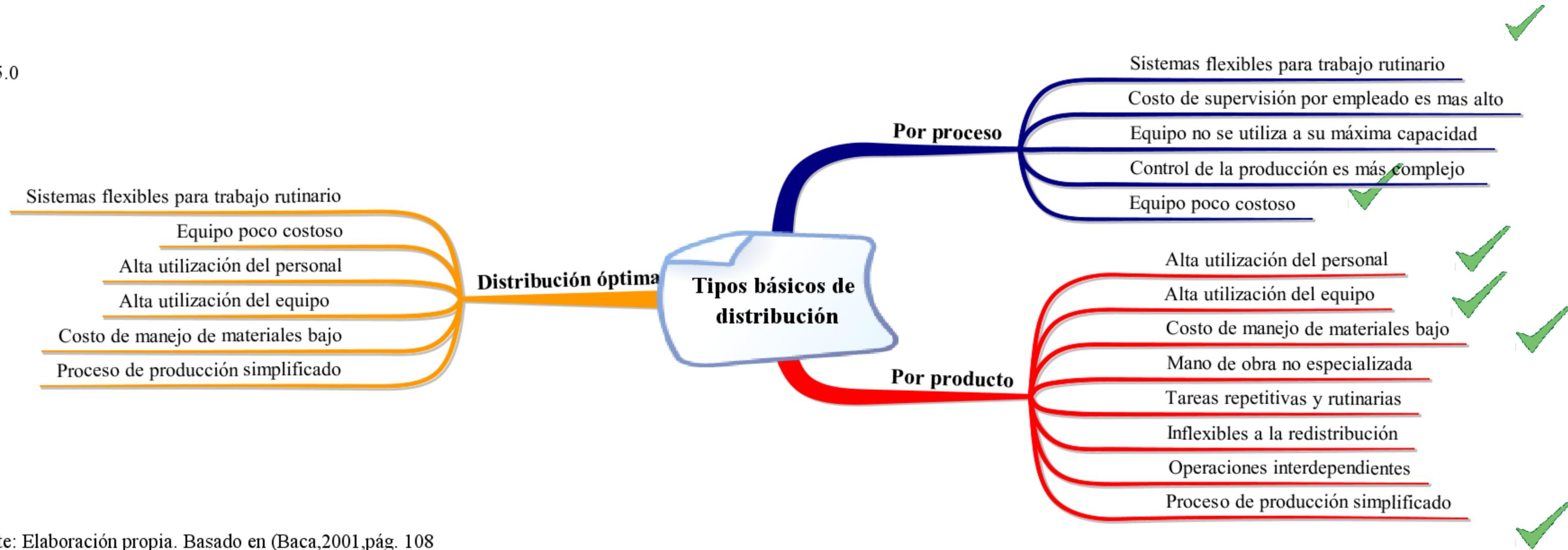
Fuente: elaboración propia. Basado en (Baca, 2001, p.85-86).

Figura 4.0



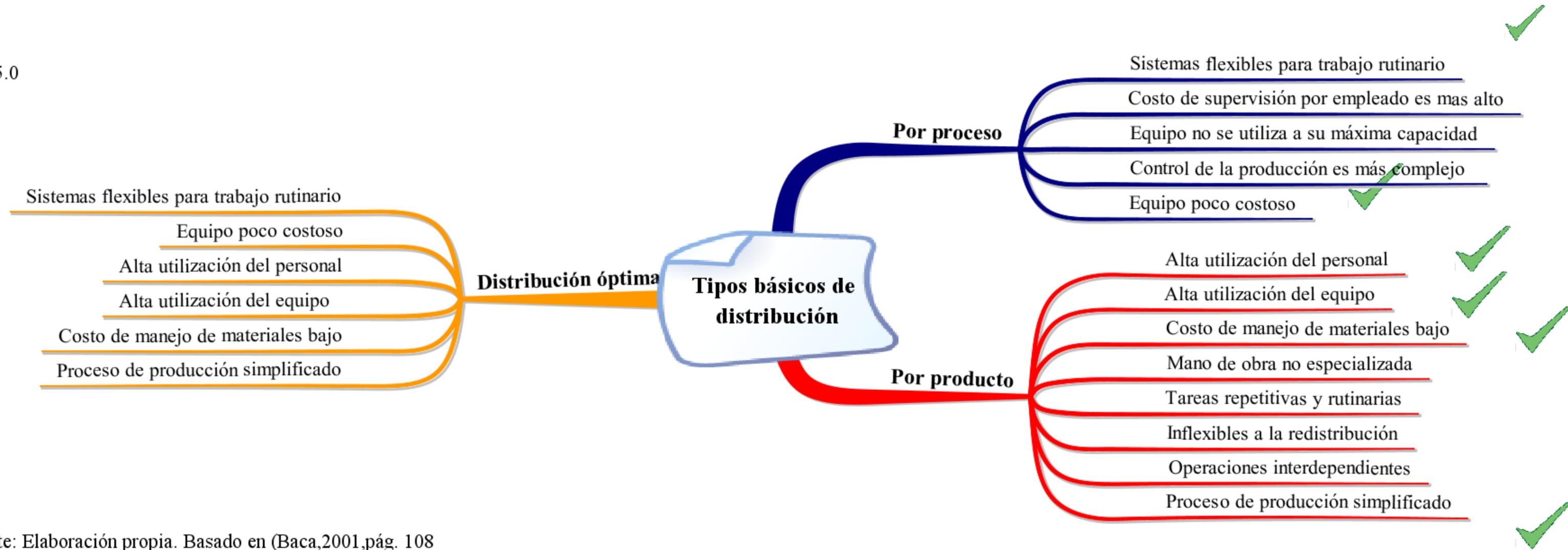
Fuente: elaboración propia. Basado en (Baca, 2001, p.106-107).

Figura 5.0



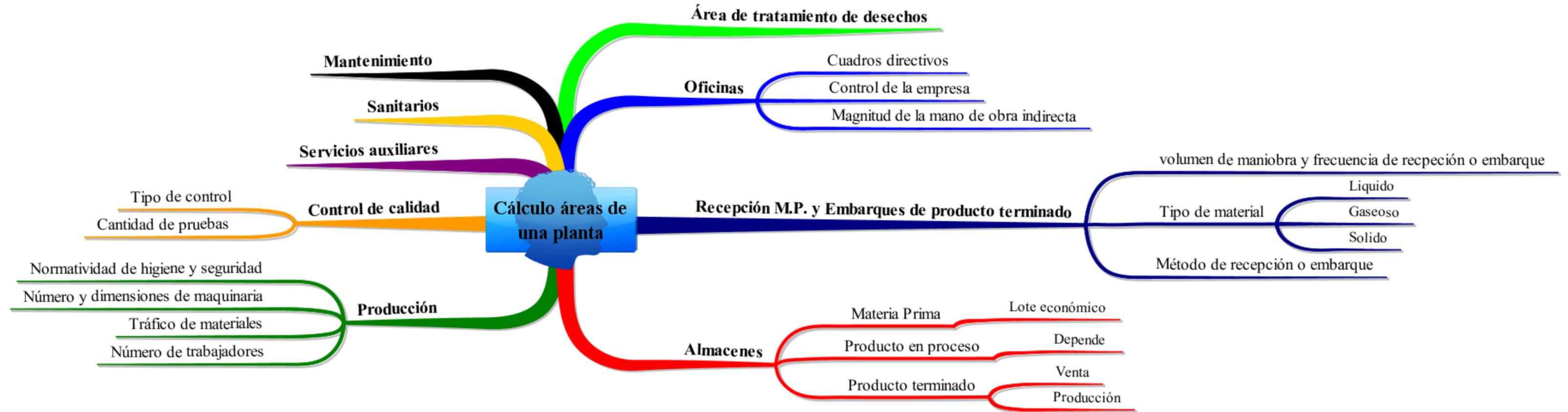
Fuente: Elaboración propia. Basado en (Baca,2001,pág. 108

Figura 5.0



Fuente: Elaboración propia. Basado en (Baca,2001,pág. 108

figura 6.0



Fuente: Elaboración propia

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO

Nombre del empleador: Míster Sándwich.

Representante legal: Carlos E. Muñoz M.

Nombre del empleado(a): _____

Identificado(a) con cédula n.º: _____

Lugar de residencia n.º: _____

Teléfonos n.º: _____

Cargo a desempeñar: Cocinero(a).

Salario: \$688.000 mil pesos (salario mínimo mensual legal vigente + subsidio de transporte), además de todas las prestaciones sociales que la ley exige, a continuación se hace la relación:

	CONCEPTO	PORCENTAJE	VALOR
	SALARIO MINIMO LEGAL 2014	100%	\$ 616.000
+	CONTRIBUCION AL SISTEMA GENERAL DE SALUD	8,5%	\$ 52.360
+	CONTRIBUCION AL SISTEMA GENERAL DE PENSIONES	12%	\$ 73.920
+	CONTRIBUCION AL SISTEMA GENERAL DE R. PROFESIONALES	0,52%	\$ 3.203
+	SUBSIDIO DE TRANSPORTE 2014		\$ 72.000
+	SUBSIDIO FAMILIAR (3% ICBF, 2% SENA, 4% CAJAS DE C.)	9%	\$ 55.440
=	<i>COSTO TOTAL MENSUAL (SALARIO + SEGURIDAD SOCIAL)</i>		\$ 872.923
X12	COSTO TOTAL ANUAL (SALARIO + SEGURIDAD SOCIAL)		\$ 10.475.078
+	TOTAL ANUAL PRIMA DE SERVICIOS CON SUB. TRANSPORTE		\$ 688.000
+	TOTAL ANUAL CESANTIAS + PRESTACIONES		\$ 698.560
+	VACACIONES REMUNERADAS (15 DIAS HABILES)	50%	\$ 308.000
=	<i>TOTAL ANUAL</i>		\$ 12.169.638
/12	TOTAL MENSUAL		\$ 1.014.137

/30	TOTAL DIARIO		\$	33.805
/8	TOTAL HORA		\$	4.226

Entre el empleador y trabajador(a), ambas mayores de edad, identificadas como ya se anotó, se suscribe CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO, regido por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Lugar. El trabajador(a) desarrollará sus funciones en las dependencias o el lugar que la empresa determine. Cualquier modificación del lugar de trabajo, que signifique cambio de ciudad, se hará conforme al Código Sustantivo de Trabajo.

SEGUNDA: Funciones. El empleador contrata al trabajador(a) para desempeñarse como **COCINERO(A)**, ejecutando labores como: Recepción de materias primas y control de inventario, Cumplir con la elaboración de todos los ingredientes propuestos, Mantener el aseo de la planta de producción o cocina, incluyendo el baño dispuesto para su uso, Lavar trapos y delantales del equipo.

TERCERA: Elementos de trabajo. Corresponde al empleador suministrar los elementos necesarios para el normal desempeño de las funciones del cargo contratado.

CUARTA: Obligaciones del contratado. El trabajador(a) por su parte, prestará su fuerza laboral con fidelidad y entrega, cumpliendo debidamente el (*Reglamento Interno de Trabajo*), cumpliendo las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes, al igual que no laborar por cuenta propia o a otro empleador en el mismo oficio, mientras esté vigente este contrato.

QUINTA: Término del contrato. El presente contrato tendrá un término de duración de cinco meses, pero podrá darse por terminado por cualquiera de las partes, cumpliendo con las exigencias legales al respecto.

SEXTA: Periodo de prueba: Acuerdan las partes fijar como periodo de prueba los primeros quince días de labores que no es superior a la quinta parte del término inicial ni excede dos meses. Durante este periodo las partes pueden dar por terminado unilateralmente el contrato. Este periodo de prueba solo es para el contrato inicial y no se aplica en las prórrogas.

SEPTIMA: Justas causas para despedir: Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el presente contrato por cualquiera de las partes, el incumplimiento a las obligaciones y prohibiciones que se expresan en los artículos 57 y siguientes del Código sustantivo del Trabajo. Además del incumplimiento o violación a las normas establecidas en el (*Reglamento Interno de Trabajo*) y las previamente establecidas por el empleador o sus representantes.

OCTAVA: Salario. El empleador cancelará al trabajador(a) un salario mensual de seiscientos ochenta y ocho mil pesos moneda corriente (\$688.000), pagaderos en el lugar de trabajo, el día primero de cada mes. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo.

NOVENA: Horario. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas jornada ordinaria de la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de la Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 ibídem.

DECIMA: Afiliación y pago a seguridad social. Es obligación de la empleadora afiliar a la trabajador(a) a la seguridad social como es salud, pensión y riesgos profesionales,

autorizando el trabajador el descuento en su salario, los valores que le corresponda aportan, en la proporción establecida por la ley.

DECIMA SEGUNDA: Prorroga. Si el aviso de no prorrogar el contrato no se da o se da con una anticipación menor a treinta (30) días, el contrato se prorroga por un periodo igual al inicial, siempre que subsistan las causas que lo originaron y la materia del trabajo.

DECIMA TERCERA: Modificaciones. Cualquier modificación al presente contrato debe efectuarse por escrito y anexarse a este documento.

DECIMA CUARTA: Efectos. El presente contrato reemplaza y deja sin efecto cualquier otro contrato verbal o escrito, que se hubiera celebrado entre las partes con anterioridad.

Se firma por las partes, el día ____ del mes _____ de 200 ____

EMPLEADOR
C. C. No.

TRABAJADOR(A)
C. C. No.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO

Nombre del empleador: Míster Sándwich.

Representante legal: Carlos E. Muñoz M.

Nombre del empleado(a): _____

Identificado(a) con cédula n.º: _____

Lugar de residencia n.º: _____

Teléfonos n.º: _____

Cargo a desempeñar: Vendedor(a).

Salario: \$688.000 mil pesos (salario mínimo mensual legal vigente + subsidio de transporte), además de todas las prestaciones sociales que la ley exige, a continuación se hace la relación:

	CONCEPTO	PORCENTAJE	VALOR
	SALARIO MINIMO LEGAL 2014	100%	\$ 616.000
+	CONTRIBUCION AL SISTEMA GENERAL DE SALUD	8,5%	\$ 52.360
+	CONTRIBUCION AL SISTEMA GENERAL DE PENSIONES	12%	\$ 73.920
+	CONTRIBUCION AL SISTEMA GENERAL DE R. PROFESIONALES	0,52%	\$ 3.203
+	SUBSIDIO DE TRANSPORTE 2014		\$ 72.000
+	SUBSIDIO FAMILIAR (3% ICBF, 2% SENA, 4% CAJAS DE C.)	9%	\$ 55.440
=	<i>COSTO TOTAL MENSUAL (SALARIO + SEGURIDAD SOCIAL)</i>		\$ 872.923
X12	COSTO TOTAL ANUAL (SALARIO + SEGURIDAD SOCIAL)		\$ 10.475.078
+	TOTAL ANUAL PRIMA DE SERVICIOS CON SUB. TRANSPORTE		\$ 688.000
+	TOTAL ANUAL CESANTIAS + PRESTACIONES		\$ 698.560
+	VACACIONES REMUNERADAS (15 DIAS HABILES)	50%	\$ 308.000
=	<i>TOTAL ANUAL</i>		\$ 12.169.638
/12	TOTAL MENSUAL		\$ 1.014.137

/30	TOTAL DIARIO		\$	33.805
/8	TOTAL HORA		\$	4.226

Entre el empleador y trabajador(a), ambas mayores de edad, identificadas como ya se anotó, se suscribe CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO, regido por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Lugar. El trabajador(a) desarrollará sus funciones en las dependencias o el lugar que la empresa determine. Cualquier modificación del lugar de trabajo, que signifique cambio de ciudad, se hará conforme al Código Sustantivo de Trabajo.

SEGUNDA: Funciones. El empleador contrata al trabajador(a) para desempeñarse como **VENDEDOR(A)**, ejecutando labores como llegar puntualmente a la hora establecida, con excelente presentación personal y muy buena actitud para servir a las personas, llevar a cabo el proceso de apertura y de atención en el orden y la manera establecida, cumplir con todas la normas de seguridad e higiene propuestas en el curso de manipulación, es decir, mantener limpio el espacio y los utensilios de trabajo además de mantener el área organizada y libre de obstáculos.

TERCERA: Elementos de trabajo. Corresponde al empleador suministrar los elementos necesarios para el normal desempeño de las funciones del cargo contratado.

CUARTA: Obligaciones del contratado. El trabajador(a) por su parte, prestará su fuerza laboral con fidelidad y entrega, cumpliendo debidamente el (*Reglamento Interno de Trabajo*), cumpliendo las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes, al igual que no laborar por cuenta propia o a otro empleador en el mismo oficio, mientras esté vigente este contrato.

QUINTA: Término del contrato. El presente contrato tendrá un término de duración de cinco meses, pero podrá darse por terminado por cualquiera de las partes, cumpliendo con las exigencias legales al respecto.

SEXTA: Periodo de prueba: Acuerdan las partes fijar como periodo de prueba los primeros quince días de labores que no es superior a la quinta parte del término inicial ni excede dos meses. Durante este periodo las partes pueden dar por terminado unilateralmente el contrato. Este periodo de prueba solo es para el contrato inicial y no se aplica en las prórrogas.

SEPTIMA: Justas causas para despedir: Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el presente contrato por cualquiera de las partes, el incumplimiento a las obligaciones y prohibiciones que se expresan en los artículos 57 y siguientes del Código sustantivo del Trabajo. Además del incumplimiento o violación a las normas establecidas en el (*Reglamento Interno de Trabajo*) y las previamente establecidas por el empleador o sus representantes.

OCTAVA: Salario. El empleador cancelará al trabajador(a) un salario mensual de seiscientos ochenta y ocho mil pesos moneda corriente (\$688.000), pagaderos en el lugar de trabajo, el día primero de cada mes. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo.

NOVENA: Horario. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas jornada ordinaria de la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de la Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 ibídem.

DECIMA: Afiliación y pago a seguridad social. Es obligación de la empleadora afiliar a la trabajador(a) a la seguridad social como es salud, pensión y riesgos profesionales,

autorizando el trabajador el descuento en su salario, los valores que le corresponda aportan, en la proporción establecida por la ley.

DECIMA SEGUNDA: Prorroga. Si el aviso de no prorrogar el contrato no se da o se da con una anticipación menor a treinta (30) días, el contrato se prorroga por un periodo igual al inicial, siempre que subsistan las causas que lo originaron y la materia del trabajo.

DECIMA TERCERA: Modificaciones. Cualquier modificación al presente contrato debe efectuarse por escrito y anexarse a este documento.

DECIMA CUARTA: Efectos. El presente contrato reemplaza y deja sin efecto cualquier otro contrato verbal o escrito, que se hubiera celebrado entre las partes con anterioridad.

Se firma por las partes, el día ____ del mes _____ de 200 ____

EMPLEADOR
C. C. No.

TRABAJADOR(A)
C. C. No.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Entre **MISTER SANDWICH S.A.S.** sociedad comercial (o persona natural) legalmente constituida y con domicilio principal en la ciudad de **BOGOTA D.C.** quien en adelante se denominará **CONTRATANTE**, representada legalmente por **CARLOS E. MUÑOZ M.**, identificado como aparece al pie de su firma, según certificado de Cámara de Comercio de **BOGOTA D.C.**, y por otra parte _____ (persona natural o jurídica), quien se identifica como aparece al pie de su firma y en adelante se denominará **CONTRATISTA**, hemos convenido en celebrar un contrato de prestación de servicios profesionales que se regulará por las cláusulas que a continuación se expresan y en general por las disposiciones del Código Civil y Código de Comercio aplicables a la materia de qué trata este contrato:

Primera. Objeto. El **CONTRATISTA**, de manera independiente, sin subordinación o dependencia, utilizando sus propios medios, elementos de trabajo, personal a su cargo, prestará los servicios de **ASEADOR**, con las siguientes funciones: Atender la venta de sándwiches de 4:30 pm a 5:00pm y Realizar el aseo general diario del punto de venta y asegurar las compuertas del remolque.

Segunda. Término del Contrato. Este Contrato de Prestación de Servicios se extenderá por un periodo de cinco meses a partir de su celebración.

Tercera. Honorarios. – El **CONTRATANTE** pagará al **CONTRATISTA** por concepto de honorarios doscientos diecisiete mil seiscientos pesos (\$217.600) mensuales pagaderos el primer día de cada mes.

Cuarta. Prorroga. Si vencido el plazo establecido para la ejecución del contrato de prestación de servicios el **CONTRATANTE** decide ampliar el plazo de vencimiento, se suscribirá minuta suscrita por las partes, que hará parte integral de este contrato.

Quinta. Nuevo servicio. Si finalizado el objeto del servicio contratado, el **CONTRATANTE** necesita un nuevo servicio del **CONTRATISTA**, se deberá hacer un nuevo Contrato de Prestación de Servicios y no se entenderá como prórroga por desaparecer las causas contractuales que dieron origen a este contrato.

Sexta. Obligaciones del **CONTRATISTA**. Son obligaciones del **CONTRATISTA**: 1. Obrar con seriedad y diligencia en el servicio contratado, 2. Atender las solicitudes y recomendaciones que haga el **CONTRATANTE**, 3. Permitir que el **CONTRATANTE** o un

delegado haga visitas a las instalaciones del CONTRATISTA o el sitio que esté desarrollando la labor contratada.

Séptima. Obligaciones del CONTRATANTE. Son obligaciones del CONTRATANTE: 1. Cancelar los honorarios fijados al CONTRATISTA, según la forma que se pactó dentro del término debido. 2. Entregar toda la información que solicite el CONTRATISTA para poder desarrollar con normalidad su labor independiente.

Octava. Terminación anticipada o anormal. – Incumplir las obligaciones propias de cada una de las partes, dará lugar a la otra para terminar unilateralmente el Contrato de Prestación de Servicio.

En todo caso, este contrato presta mérito ejecutivo por ser una obligación clara, expresa y exigible para las partes

Este Contrato de Prestación de Servicios se firma en dos ejemplares para las partes en Bogotá D.C. a los _____ (____) días del mes de _____ del dos mil _____.

El contratante

c.c.

Representante Legal

El contratista

c.c.

TABLA MACROECONÓMICOS PROYECTADOS

Última actualización: Marzo 2014

Año	2011	2012	2013 py	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018py	2019py
PIB (variación anual)	6.65%	4.21%	4.20%	4.44%	4.58%	4.50%	4.34%	4.47%	4.20%
Balance GNC (% del PIB)	-2.89%	-2.30%	-2.40%	-2.40%	-2.20%	-2.10%	-2.00%	-1.90%	-1.60%
Balance cuenta corriente (% del PIB)	-2.94%	-3.29%	-3.50%	-3.40%	-2.70%	-2.75%	-2.82%	-2.50%	-2.60%
Tasa de desempleo trece ciudades (% de la PEA)	10.83%	10.37%	9.70%	8.10%	8.07%	7.36%	7.10%	6.80%	6.30%
Inflación (IPC variación anual)	3.72%	2.44%	1.94%	2.80%	3.43%	3.63%	3.48%	3.33%	3.19%
Tasa de referencia Banrep (fin de año)	4.75%	4.25%	3.25%	4.00%	4.50%	5.00%	4.75%	4.50%	4.00%
Tasa de cambio USD COP (\$ fin de año)	1,939	1,772	1,923	2,025	2,150	2,250	2,340	2,400	2,475
Devaluación nominal (fin de año)	0.70%	-8.61%	8.52%	5.33%	6.17%	4.65%	4.00%	2.56%	3.13%
DTF 90 Días	5.12%	5.22%	4.07%	4.13%	4.96%	5.35%	5.11%	4.86%	4.36%

Fuente: Grupo Bancolombia (GB). py: proyectado

Aunque los conceptos y opiniones contenidos en este documento han sido recopilados y elaborados de buena fe tomando fuentes que se consideran confiables, la ORGANIZACIÓN BANCOLOMBIA no se hace responsable por las decisiones o interpretaciones que puedan afectarles con base a la anterior información

TABLA MACROECONÓMICOS PROYECTADOS

Jueves, 06 de Marzo de 2014

Venta de Acciones

Alejandro Peña Prieto

Gerente Comercial Acciones
alepena@bancolombia.com.co
+574 6045367

Esteban Posada Posada

Gerente Comercial Acciones
esposada@bancolombia.com.co
+574 6045170

Julian David Gómez Duque

Gerente Comercial Acciones
juligome@bancolombia.com.co
+574 6045159

Juan Guillermo Hernandez Hoyos

Gerente Comercial Acciones
guhernan@bancolombia.com.co
+574 6049811

Alejandro Escobar Escobar

Gerente Comercial Acciones
aescobar@bancolombia.com.co
+574 6045166

Mónica Patricia Arenas Lopez

Gerente Comercial Acciones
moarenas@bancolombia.com.co
+574 6045346

Venta de Acciones

Andrés Felipe Sánchez Quevedo

Gerente Comercial Acciones
anfesanc@bancolombia.com.co
+571 353 6600 ext 15235

Federico López Rodriguez

Gerente Comercial Acciones
fedelope@bancolombia.com.co
-571-3535234

Luis Eduardo Romero Sellares

Gerente Comercial Acciones
leromero@bancolombia.com.co
+572 4852789 6440430

William Cesar Avila Romero

Gerente Comercial Acciones
wcavila@bancolombia.com.co
575-3695203

Investigación Económica

Juan Pablo Espinosa Arango

Gerente de Investigaciones Económicas
juespino@bancolombia.com.co
+571 7463991 ext. 37313

Alexander Riveros Saavedra

Economista Senior
egrivero@bancolombia.com.co
+571 7463980 ext 37303

Isabela Ossa Guerrero

Estudiante en Práctica
+571 7463988 ext 37310
iossa@bancolombia.com.co

Investigación en Acciones

Jairo Julián Agudelo Restrepo

Gerente de Investigaciones en Renta Variable
jjagudel@bancolombia.com.co
+574 6047048

Juan Camilo Dauder Sánchez

Analista Líder de Petróleo y Energía
jdauder@bancolombia.com.co
+574 6049821

Juan Diego Mejía Mendez, CFA, CAIA

Analista Líder del Sector Financiero y Small Caps
juamejia@bancolombia.com.co
+571 353 6600 ext 15237

Diego Alexander Buitrago Aguilar

Analista de Energía
diebuit@bancolombia.com.co
+571 7463984 ext 37307

German Zuñiga Saavedra

Analista de Infraestructura e Industria
gzuniga@bancolombia.com.co
+574 6047045

Federico Perez Garcia

Analista Junior
fedgarci@bancolombia.com.co
+574 6048172

Juan Sebastian Jauregui López

Estudiante en convenio
+571 7463988 Ext 37310
jjairegu@bancolombia.com.co

Martín Posada Botero

Estudiante en convenio
+574 6046496
mposada@bancolombia.com.co

Asistente de Investigación

Claudia Restrepo Salazar

Editora de Investigaciones
+574 404 3809
clarest@bancolombia.com.co

TABLA MACROECONÓMICOS PROYECTADOS

Jueves, 06 de Marzo de 2014

CONDICIONES DE USO

Este informe ha sido preparado por el área de Investigaciones Económicas de Bancolombia y sus afiliadas ("Grupo Bancolombia"). No debe ser distribuido, copiado, vendido o alterado sin la autorización expresa del Grupo Bancolombia, ni debe ser utilizado para cualquier fin distinto a servir como material informativo, el cual no constituye una oferta, asesoría, recomendación o sugerencia del Grupo Bancolombia para la toma de decisiones de inversión o la realización de cualquier tipo de transacciones o negocios. El uso de la información suministrada es de exclusiva responsabilidad de su receptor.

Antes de tomar una decisión de inversión, usted deberá evaluar múltiples factores tales como los riesgos propios de cada instrumento, su perfil de riesgo, sus necesidades de liquidez, entre otros. El presente informe o documento es tan sólo uno de muchos elementos que usted debe tener en cuenta para la toma de sus decisiones de inversión. Para ampliar el contenido de esta información, le solicitamos comunicarse con su gerente comercial. Le recomendamos no tomar ninguna decisión de inversión hasta no tener total claridad sobre todos los elementos involucrados en una decisión de este tipo. Los valores, tasas de interés y demás datos que allí se encuentren, son puramente informativos y no constituyen una oferta, ni una demanda en firme, para la realización de transacciones. Así mismo, de acuerdo con la regulación aplicable, nuestras opiniones o recomendaciones no constituyen un compromiso o garantía de rentabilidad para el inversionista.

La información y opiniones del presente informe constituyen un análisis a la fecha de publicación y están sujetas a cambio sin previo aviso. Por ende, la información puede no estar actualizada o no ser exacta. Las proyecciones futuras, estimados y previsiones, están sujetas a varios riesgos e incertidumbres que nos impiden asegurar que las mismas resultarán correctas o exactas, o que la información, interpretaciones y conocimientos en los que se basan resultarán válidos. En ese sentido, los resultados reales pueden diferir sustancialmente de las proyecciones futuras acá contenidas. Debe tener en cuenta que la inversión en valores o cualquier activo financiero implica riesgos. Los resultados pasados no garantizan rendimientos futuros.

Las entidades que hacen parte del Grupo Bancolombia pueden haber adquirido y mantener en el momento de la preparación, entrega o publicación de este informe, para su posición propia o la de sus clientes, los valores o activos financieros a los que hace referencia el reporte. El Grupo Bancolombia cuenta con políticas de riesgo para evitar situaciones de concentración en sus posiciones y las de sus clientes, las cuales contribuyen a la prevención de conflictos de interés.

La información contenida en este reporte no se fundamenta, incluye o ha sido estructurada con base en información privilegiada o confidencial. Cualquier opinión o proyección contenida en este documento es exclusivamente atribuible a su autor y ha sido preparada independiente y autónomamente a la luz de la información que hemos tenido disponible en el momento.