

Plan de Empresa



Javier Augusto Gómez Collazos

Trabajo de Grado para optar al título Magister en Administración de Empresas

Director del Trabajo de Grado

Mónica Franco Angel

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Junio 9 de 2.015

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN	6
2. RESUMEN EJECUTIVO	8
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	9
3.1 ANALISIS DEL SECTOR ECONOMICO	9
3.2 DEFINICION DEL PRODUCTO/SERVICIO	11
3.3 DEFINICION DE LOS CLIENTES	13
3.4 IDENTIFICACION DE LA COMPETENCIA	16
3.5 TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL	17
3.6 TAMAÑO DEL MERCADO DE LA EMPRESA	18
4. PLAN DE MERCADO	21
4.1 ESTRATEGIA DE PRECIO	21
4.2 ESTRATEGIA DE VENTA	22
4.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	23
4.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION	24
4.5 POLITICAS DE SERVICIO	25
4.6 PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO	25
4.7 PRESUPUESTO DE INGRESOS	26
5. ANÁLISIS TÉCNICO	28
5.1 ANALISIS DE PRODUCTO	28
5.2 FACILIDADES	29
5.3 EQUIPOS Y MAQUINARIA	30
5.4 DISTRIBUCION DE ESPACIOS	31
5.5 PLAN DE PRODUCCION	34
5.6 PLAN DE CONSUMO	34
5.7 PLAN DE COMPRAS	35
5.8 SISTEMAS DE CONTROL	35
5.9 PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	36
5.10 INVERSION DE ACTIVOS FIJOS	37
6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	38
6.1 DEFINICION DEL GRUPO EMPRESARIAL	38
6.2 DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39

6.3 DEFINICION DEL PERSONAL EJECUTIVO	40
6.4 DEFINICION DEL PERSONAL OPERATIVO	40
6.5 ORGANIZACIONES DE APOYO	40
6.6 PRESUPUESTO DE PERSONAL	41
7. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	43
7.1 ASPECTOS LEGALES	43
7.2 ANALISIS AMBIENTAL	44
7.3 ANALISIS SOCIAL	45
7.4 ANALISIS DE VALORES PERSONALES	46
8. ANÁLISIS ECONÓMICO	47
8.1 INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	47
8.2 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS	47
8.3 ANALISIS DE COSTOS	49
9. ANÁLISIS FINANCIERO	50
9.1 FLUJO DE CAJA	50
9.2 ESTADO DE RESULTADOS	51
9.3 BALANCE GENERAL	53
10. ANALISIS DE RIESGO	54
11. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	55
12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	57

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: <i>Familia de Productos Vital Love</i>	8
Tabla 2: <i>Tamaño del Mercado</i>	17
Tabla 3: <i>Tamaño del Mercado de Vital Love (número de personas)</i>	18
Tabla 4: <i>Tamaño del Mercado Vital Love (por Unidades)</i>	19
Tabla 5: <i>Número de unidades vendidas año (Proyección)</i>	19
Tabla 6: <i>Número de unidades vendidas por año (proyección)</i>	20
Tabla 7: <i>Gastos de Mercado Vital Love año 1</i>	26
Tabla 8: <i>Proyección de ventas año 1 por mes (2.016)</i>	26
Tabla 9: <i>Proyección de ventas anual</i>	27
Tabla 10: <i>Presupuesto de materias primas e insumos</i>	34
Tabla 11: <i>Presupuesto de consumo de componentes</i>	36
Tabla 12: <i>Total activos Vital Love por años</i>	37
Tabla 13: <i>Presupuesto de nómina por años (proyectado)</i>	42
Tabla 14: <i>Gastos preoperativos Vital Love</i>	48
Tabla 15: <i>Gastos de Operación por año (proyectados)</i>	48
Tabla 16: <i>Gastos de administración y ventas (proyectados)</i>	48
Tabla 17: <i>Análisis de costos y gastos Vital Love por año (proyectados)</i>	49
Tabla 18: <i>Flujo de Caja año 1 mes a mes</i>	50
Tabla 19: <i>Flujo de caja anual (proyectado)</i>	51
Tabla 20: <i>Estado de resultados y Análisis Vertical Vital Love</i>	52
Tabla 21: <i>Balance general Vital Love por año</i>	53
Tabla 22: <i>Flujo de Caja Neto</i>	56
Tabla 23: <i>Flujo de Caja Neto Descontado escenario optimista</i>	58
Tabla 24: <i>Flujo de Caja Neto Descontado escenario pesimista</i>	58

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: <i>Análisis Cinco Fuerzas de Porter Vital Love</i>	13
Figura 2: <i>Mapa de Empatía (Resumen)</i>	9
Figura 3: <i>Estrategia de comunicación Vital Love</i>	24
Figura 4: <i>Familias y tipos de producto Vital Love</i>	28
Figura 5: <i>Condiciones de Almacenamiento</i>	29
Figura 6: <i>Proveedores</i>	30
Figura 7: <i>Características Máquinas Dispensadoras</i>	31
Figura 8: <i>Oficina y Bodegas Vital Love Año 1</i>	32
Figura 9: <i>Proceso de abastecimiento</i>	33
Figura 10: <i>Proceso de ventas y servicio al cliente</i>	33
Figura 11: <i>Proceso administrativo</i>	29
Figura 12: <i>Organigrama proyectado Vital Love</i>	39
Figura 13: <i>Necesidades de Personal</i>	41
Figura 14: <i>Comparativo escenarios</i>	57

1. RESUMEN

El presente proyecto tiene por objetivo formular y sustentar el plan de empresa de Vital Love, a través de los 10 capítulos solicitados por la Universidad.

Los resultados y las principales conclusiones obtenidos a través de los diferentes análisis con respecto a la viabilidad de la idea de negocio de Vital Love son los siguientes:

- Existe una oportunidad de mercado porque hay un nicho de consumidores de alimentos saludables desatendido a través del canal de máquinas dispensadoras de alimentos.
- El mix de mercado permite tener una oferta de productos saludables que se puede distribuir en máquinas dispensadoras a precios competitivos y que respondan a las necesidades del mercado.
- En el mercado se pueden conseguir los proveedores necesarios para garantizar la oferta de valor al cliente: proveedores de alimentos saludables, de máquinas dispensadoras, de servicios de mantenimiento, de soporte contable, de sistemas, legal, financieros, etc. necesarios para la puesta en marcha de la idea de negocio.
- La Empresa cuenta con el recurso humano con los conocimientos, habilidades, experiencia y competencias necesarias para adelantar la idea de negocio y responder por la oferta de valor al cliente.
- Los Análisis Económico, Financiero, de Evaluación del Proyecto y de Riesgo muestran que el negocio es viable porque los estados financieros proyectados muestran resultados positivos a nivel de ventas, utilidades, punto de equilibrio, liquidez y rentabilidad.
- De acuerdo con los Análisis de Sensibilidad Vital Love es un negocio viable en aún escenarios de caídas en ventas del 10% sobre lo presupuestado, manteniendo condiciones de precio de venta y de compra.
- En conclusión, de acuerdo con el plan de empresa adelantado Vital Love es una empresa viable desde el punto de vista de mercado, económico y financiero para sus socios, de acuerdo con los supuestos utilizados en el desarrollo de los diferentes análisis realizados.

PALABRAS CLAVES

Máquinas Dispensadoras, Alimentos Saludables, Hábitos de Consumo, Plan de Empresa

SUMMARY

This project aims to develop and support the business plan of Vital Love, through 10 different chapters: Market Analysis, Marketing Plan, Technical Analysis, Administrative -Legal - Environmental and Social Analysis, Economic, Financial and Risk Analysis, Project Evaluation and Sensitivity Analysis.

The results and main conclusions obtained regarding the feasibility of the business idea of Vital Love are:

- It has a market opportunity because there is a niche of consumers interested in healthy food unattended through the channel of vending machines.
- The marketing mix allows a range of healthy products that can be distributed in vending machines at a competitive prices and respond to market needs.
- In the market there are the necessary providers to ensure customer value proposition: health food providers, vending machines, maintenance services, accounting support systems, legal, financial, etc. necessary for the implementation of the business idea.
- The company has human resources with the knowledge, skills, experience and competences necessary to advance the business idea and respond by offering customer value.
- The Economic statement, Financial Analysis, Project Evaluation and Risk Analysis show that the business plan is viable because the results in terms of sales, profits, break even, cash flow and profitability are positive.
- According to Sensitivity Analysis Vital Love is a viable business still in scenarios with fall in sales of 10% of budgeted, maintaining price conditions of sale and purchase.
- In conclusion, according to the business plan ahead Vital Love is a viable business from the point of view of market, economic and financial analysis, according to the assumptions used by his partners and developed in different analyzes.

KEY WORDS

Máquinas Dispensadoras, Alimentos Saludables, Hábitos de Consumo, Plan de Empresa

2. RESUMEN EJECUTIVO

Vital Love es una empresa que comercializa alimentos saludables a través de 10 máquinas dispensadoras, ubicadas en sitios de conveniencia como universidades, clínicas y empresas de la ciudad de Cali.

La Empresa busca atender un nicho de mercado desatendido, cada vez existen más personas interesadas en consumir alimentos saludables y no hay en el mercado una empresa que venda este tipo de productos en máquinas dispensadoras en la ciudad de Cali.

Vital Love es una empresa familiar S.A.S que será dirigida por una de sus socias principales, que cuenta con la formación administrativa y comercial necesaria para orientar el desarrollo del negocio.

Las claves del éxito para Vital Love serán la logística, el control de los gastos y mantener niveles de servicio excelentes. Para tal efecto la empresa invertirá recursos permanentes en publicidad, mercadeo y degustaciones, además de una permanente comunicación con los consumidores. Adicionalmente establecerá negociaciones con sus proveedores para obtener descuentos por volúmenes y controlará eficientemente los gastos, sin deteriorar el servicio a sus consumidores.

Vital Love requerirá una inversión inicial de \$100 millones para la compra de activos y capital de trabajo en el año cero. Luego en los años dos y tres demandará inversiones adicionales por \$100 y \$133 millones de pesos respectivamente, los cuales se obtendrán vía préstamos bancarios, los cuales serán pagados con los flujos de caja que genera el negocio,

La empresa llegará a su punto de equilibrio en el segundo año y generará utilidades a partir de este mismo año. De acuerdo con el análisis financiero Vital Love producirá utilidades por el orden de \$75 millones de pesos en los primeros 6 años de funcionamiento, generará una tasa interna de retorno del 71.69% y el valor presente neto de los flujos de caja descontados será de \$313.981.1115.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Análisis del sector económico

Vital Love comercializa productos saludables a través de máquinas expendedoras de alimentos, por lo cual el análisis de mercado está centrado en la industria de Alimentos, específicamente en el segmento de empaçados, con especial atención en información relevante sobre productos saludables y de bienestar.

De acuerdo con el Boletín Informativo del Banco de la República, del 2 de Febrero de 2.014, el año anterior fue un buen año para Colombia. El producto interno bruto del país se ubicó como uno de los mejores de Latinoamérica, el desempleo cerró en un solo dígito y la inflación se mantuvo controlada.

Sin embargo, dos factores presentaron una volatilidad fuerte en comparación con años anteriores: el dólar y la cotización del petróleo. La devaluación de la moneda se disparó en el último trimestre del año y cerró el año en \$2.392.46 por dólar.

Con respecto al petróleo, principal producto exportador de Colombia, su cotización cayó y se ha mantenido entre US\$50 y US\$60 por barril wti (West Texas Intermediate, tipo de referencia con el que se compara el petróleo extraído en Colombia).

Las metas del crecimiento del PIB se han corregido hacia la baja y se pronostica que estará entre el 3.0% y el 3.7% según el Banco de la República. Existe en el momento expectativa con la inflación que se ha mostrado en aumento en los primeros meses del 2.015 y se espera baje en el segundo semestre.

Con respecto al análisis de la industria, en el sector de alimentos se encuentra la categoría de productos que se consumen por impulso e indulgencia, en la cual se vislumbran tendencias de hábitos de alimentación saludable y bienestar muy asociados con la propuesta de valor de Vital Love. Algunos datos representativos de la categoría mencionados en el informe Euromonitor Sector de Alimentos Colombia (2.014) son:

- Crecimiento de la categoría de un 8% en términos de valor, debido a un incremento de ingresos por las innovaciones para adaptarse a la tendencia de salud y bienestar.
- Las compañías están respondiendo a la demanda por alimentos saludables y más sofisticados.

- Las barras de snack tienen el más alto crecimiento de la categoría, con un 16% en valor y un 9% en volumen durante el 2.014; Tosh y Quaker se destacan con nuevas opciones.
- El incremento en precios de la categoría en 2.014 fue de un 4%, levemente por encima de la inflación, impulsado principalmente por los productos de marcas premium.
- El Grupo Nutresa es el que está impulsando la categoría penetrando nuevas líneas de productos con la marca Tosh, obteniendo una participación del 24% del mercado.
- Se espera que los productos de impulso e indulgencia continúen creciendo al 4% en los próximos años a precios constantes del 2.014. Igual tendencia se espera con los precios, especialmente por los productos premium que ingresan al mercado.

Efectuado el análisis externo y de la industria, se entra a evaluar el entorno competitivo de las ventas de alimentos a través de máquinas expendedoras utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. A continuación se presenta el resultado del análisis:

Figura 1

Análisis Cinco Fuerzas de Porter Vital Love

<p>Proveedores Proveedores escasos, pero en crecimiento. Productos diferenciados. No hay muchos proveedores sustitutos. Proveedores para un nicho nuevo, posibilidad de cooperación.</p>	<p>Empresas Otros Sectores Productos Sustitutos Sustitutos saludables más caros. Sustitutos no saludables más económicos. Costos altos de cambiar por sustitutos saludables (precio, tiempo, desplazamiento). Aparecen nuevos sustitutos en el mercado. “PRESIONES DE SUSTITUTOS FUERTES”</p>	<p>Compradores Productos similares entre vendedores (mecato). Oferta insuficiente en Alimentos Saludables. Compradores dispuestos a pagar más por oferta ligada a sus intereses.</p>
<p>Rivalidad entre Competidores Nicho desatendido. Pocas opciones de alimentos saludables. Tendencia hacia consumo saludable en compradores. Competidores grandes enfocados en “mecato”.</p>		

<p align="center">“PODER DE NEGOCIACION DEL PROVEEDOR ES MODERADO”</p>	<p>Existen productos poco diferenciados y poca lealtad del cliente.</p> <p align="center">“RIVALIDAD DE COMPETIDORES FUERTE”</p>	<p align="center">“PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES ES BAJO.”</p>
	<p>Nuevas Empresas Potenciales Barreras de entrada bajas. Competidores enfocados en Mecato. Economías de Escala por compra de volúmenes. Mercado en expansión, muchos competidores, algunos grandes en snacks. Perspectiva de buena rentabilidad.</p> <p align="center">“MEDIA PROBABILIDAD DE NUEVOS COMPETIDORES”</p>	

3.2 Definición del producto/ servicio

Con el objetivo de ampliar la visión alrededor del potencial de mercado se realizó inicialmente una investigación exploratoria aplicando una encuesta cualitativa centrada en hábitos de consumo en general y en máquinas tradicionales (snacks). Posterior al análisis de la información, se realizaron entrevistas en profundidad con consumidores potenciales para recolectar información sobre sus percepciones acerca del modelo de negocio.

Las preguntas de la encuesta fueron del tipo cerrado con única respuesta o respuesta múltiple. Algunas preguntas tenían opción de ampliar la información mediante un espacio de redacción abierta. La selección de las personas se hizo distribuyéndolos por tipos de consumidores y su aplicación se realizó vía web a través de la aplicación survey monkey.

En cuanto a los productos indagados en la encuesta y la entrevista, se preguntó por los productos que se ofrecen actualmente a través de máquinas dispensadoras y por los hábitos de consumo que las personas tienen actualmente en este canal de venta.

La encuesta cualitativa fue respondida por un total de 48 personas, que equivalen al 62% de la muestra seleccionada. Los encuestados se dividieron en 5 tipos: Consumidores por Salud, Deportistas, por Hábitos de Vida Saludable, Ocasionales y Universitarios, los cuales se definieron aleatoriamente.

La entrevista en profundidad se efectuó a un total de 17 personas. Este grupo fue seleccionado de las personas que contestaron la encuesta. Del total de personas entrevistadas 10 se consideraron a sí mismos del tipo de consumidor permanente por hábito de vida saludable, 3 ocasionales, 2 deportistas y 2 consumidores por obligación asociada a salud.

Las entrevistas se hicieron presenciales uno a uno con las personas seleccionadas y se diligenció un formato de preguntas cerradas con opción de ampliación. Junto con el formato de entrevista se consolidó un documento llamado mapa de empatía el cual se anexa más adelante.

Antes de presentar los resultados de la encuesta y la entrevista es necesario revisar el panorama general de las ventas a través de esta canal de retail.

En Colombia el negocio de Vending (Ventas de productos a través de máquinas expendedoras) está en su etapa inicial. El número de máquinas en relación con el número de habitantes aún es muy bajo comparado con otros países y continentes.

Las ventas de alimentos a través de máquinas expendedoras están concentradas en la comercialización de snacks, comúnmente llamado “mecato”. Algunas máquinas han empezado a incluir productos que se pueden considerar saludables, debido a las nuevas preferencias de los consumidores.

Por lo tanto, se vislumbra una oportunidad de negocio interesante en la venta de productos saludables a través de este canal minorista. Existe actualmente una tendencia de oferta de productos saludables interesante pero no en el canal de retail, sino de tiendas especializadas, muchos de ellos ofrecidos por pequeños y medianos empresarios.

Esta oportunidad de mercado se refuerza con los resultados de la encuesta de hábitos de consumo realizada. Según esta, se encontró que los alimentos que las personas ingieren entre comidas en las máquinas dispensadoras, en orden de importancia son: Frutas con un 71.74%, Productos en Paquetes 52.17%, Barras de Cereal 37%, Lácteos 19.57% y Chocolates con 15.22%.

Teniendo en cuenta estas preferencias de los consumidores, la oferta productos saludables estará compuesto por las siguientes familias de producto, distribuidos por número y por porcentaje:

Tabla 1

Familia de Productos Vital Love

FAMILIA	%	# de Productos
Futas, zumos de frutas y vegetales frescos y en conservas	41%	20
Alimentos Proteicos	13%	7
Cereales , panes y galletas	33%	16
Grasas saludables	4%	2
Dulces y postres saludables	2%	1
Otros: Aguas/bebidas	7%	4
	100%	50

Con base en las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado se ha definido la siguiente estrategia de producto para Vital Love:

- El portafolio de productos combinará alimentos naturales y empacados pero que conserven el concepto saludable, es decir: frescos, con vitaminas, sin azúcar, libres de gluten, bajos en calorías o bajos en grasa.
- El portafolio de productos combinará alimentos saludables, con “antojos” o indulgencias.
- Los productos perecederos serán entregados con estándares de calidad con garantía de sanidad y seguridad al consumidor.
- Los productos que cumplan su “vida útil” serán reemplazos diariamente para garantizar la calidad y presentación de los productos.
- Se deben garantizar los siguientes atributos en los productos: Higiene, Presentación, Sanidad, Frescura, Calidad, Empaque llamativo.

3.3 Definición de los clientes

Con respecto a los hábitos de consumo se obtuvo la siguiente información relevante para el diseño y la definición del portafolio de productos:

- La decisión de compra se hace al momento de ver el surtido de la máquina. El 75% de las personas decide en frente de la máquina.
- La razón por la que compran en una máquina es para satisfacer un antojo (50%) y para aprovechar el tiempo (40%).

- El 74% de los encuestados utiliza las máquinas expendedoras a media tarde y un 39% lo hace a media mañana. Un porcentaje muy bajo lo hace a primera hora del día (desayuno) o a medio día (almuerzo).
- El 80% de las personas quedan satisfechas con la compra efectuada en las máquinas expendedoras.

Los clientes son adultos entre los 18 y los 40 años, estudiantes universitarios, empleados o personas que frecuentan instituciones de salud, interesados en consumir productos alimenticios saludables o en explorar opciones diferentes, que frecuentan los sitios en donde Vital Love ubicará sus máquinas.

Se atenderá el nicho de mercado de las personas que se interesan en consumir alimentos saludables por: hábitos de vida, deportistas, condiciones de salud o por interés en probar alternativas diferentes.

Si bien no se puede calcular de forma exacta el porcentaje o número de personas que tienen hábitos de vida saludable, la investigación realizada indica que cada vez son más las personas interesadas en encontrar opciones diferentes de alimentación, en especial en máquinas dispensadoras.

A continuación se presenta la Figura 2 con los aspectos más destacados de la percepción de los encuestados obtenida en las entrevistas, las cuales se resumen en el siguiente mapa de empatía.

Figura 2

Mapa de Empatía (Resumen)

Lo que dicen	Lo que Piensan	Lo que Sienten
Adjetivos: Bueno, me gusta, superchevere, interesante, un hit, concepto ganador, revolucionario, innovador, espectacular. - Beneficios Percibidos: Elaboración especial. Atiende una necesidad rápida. Ayuda a mantener personas sanas (calidad de	Pensamientos: La diferenciación hay que pagarla, la app sirve para educar, enseñar, aprender, conocer, generar conocimiento. Recibir recomendaciones de horario. Asesorías sí, pero no invadir. - Creencias: “lo saludable es poco llamativo”. “Lo saludable es poco conocido”. “Comida sana, es	Atributos: la higiene es importante, revisar lo perecedero, la presentación es importante, el empaque debe ser llamativo, se debe ver el producto sano, fresco, que se vea de buena calidad, la lealtad depende de la relación con la marca. Destacar lo artesanal, la labor social de quiénes lo hacen, el

vida). Obesidad es un problema actual. Se puede dar ejemplo a los hijos. Tengo que alimentarme bien y en la calle no lo encuentro. Suple una necesidad cuando no se alcanza a llevar desde la casa. Mejora calidad de vida de la comunidad.	diferente de comida saludable”. “Lo que viene en bolsa, no es saludable”.	propósito superior que se busca, mensajes humanos asociados a salud, crecimiento personal.
---	--	--

Desearía que...	Desearía que... (productos)	Desearía que... (servicios)
Tuviera buena presentación	Jugos, batidos, mezclas, aguas	-Cuando lo necesite, lo encuentre,
Tuviera higiene	pequeñas y grandes, frutas	degustación, probar, lector Q/R,
Mezclara productos saludables con algún “gustico” bajo en calorías.	deshidratadas, semillas energizantes, sándwiches con vegetales e integrales, pavo,	información para combinaciones y tomar decisiones, información práctica y comprensible,
El precio fuese competitivo frente a opciones del mercado saludable.	galletas miel y trigo, porciones normales y pequeñas, líquidos saborizados, leche de soya,	información de combinaciones y cantidades, sorpresas: oferta de la semana, ayuda para control de peso, descuentos por nómina,
- Estuviera bien ubicado: cines, hoteles, convenios, spa, aeropuertos (salas de espera), clínicas, universidades, conciertos, gimnasios, sitios de deporte.	granola light, barras energizantes, ensalada de frutas, vasos herméticos, extractos de plantas, productos orgánicos, variedad de frutas (manzanas verdes, higos uvas).	opciones de pago (TD y TC), beneficios para el cuerpo, que se renueve el surtido, promociones clientes especiales.

Los entrevistados se mostraron dispuestos a consumir productos saludables de marcas nuevas y poco reconocidas en el mercado, aunque algunos lo condicionaron a tener una degustación previa o haber recibido consejos de otras personas.

Vital Love ubicará sus máquinas en sitios de alto tráfico en empresas, universidades y clínicas, identificará sus máquinas con la imagen corporativa de la empresa y mantendrá una comunicación permanente con sus clientes por medio del sitio web www.vitallove.com.co y el fan page (Facebook, Instagram y twitter), generando con ellos un vínculo emocional, factor que la diferenciará del resto de máquinas del mercado que no sostienen una relación de fidelización con sus clientes.

3.4 Identificación de la competencia

La información detallada del mercado de venta de alimentos a través del canal de máquinas expendedoras de alimentos es difícil de encontrar. Por ello se recurrió a trabajo de campo para efectuar un chequeo visual de la oferta y precios. Adicionalmente, se hicieron entrevistas con proveedores de máquinas para obtener cifras macro del mercado y las variables claves del negocio. Es decir, los datos se han obtenido de información secundaria.

De acuerdo con la información recolectada en el país existen 12.000 máquinas expendedoras de alimentos, lo que da un promedio de una máquina por cada 3.900 habitantes. En países desarrollados como Estados Unidos existe una máquina por cada 70 habitantes, en la zona europea una por cada 200, en Japón una máquina por cada 25 y en Latinoamérica una por cada 4.500 habitantes.

En Colombia el líder del mercado en cuanto a número de máquinas es Novaventas con el 43% del total (5.160 máquinas), el segundo es Autosnack con el 36% (4.320 máquinas). Adicionalmente en el mercado operan algunas cadenas de vending que tienen el 12% del total de las máquinas y operan entre 200 y 400 máquinas cada cadena. Por último, existe un 9% de pequeños operadores con un total de 1.080 máquinas. El 82% de las máquinas que funcionan en el país están ubicadas en la ciudad de Bogotá y el 28% en el resto del país.

Novaventas es una unidad de negocio del Grupo Nutresa que está concentrada en el vending y las ventas por catálogo. Según la Revista Dinero, Edición 5.000 mil empresas, de junio de 2.014, sus ventas fueron de \$258 mil millones y la utilidad de \$10.812 millones en el año 2.013, incluyendo ventas por catálogo, vending y opciones virtuales. No se conocen cifras del negocio vending en particular.

Por otra parte, Autosnack es una empresa que pertenece al Grupo Biomax, expertos en la comercialización de combustibles, gas y lubricantes. La empresa Autosnack tiene tres líneas de negocio: ventas a través de máquinas dispensadoras, catering y tarjetas inteligentes para empresas.

Los dos líderes del mercado ofrecen lo que se conoce como “mecato” de marcas reconocidas. Como poseen una gran cantidad de máquinas obtienen economías de escala por la compra en volumen de los productos ofrecidos.

Tanto las máquinas de Novaventas, como las de Autosnack son máquinas genéricas, no hacen presencia de marca y utilizan los laterales de las máquinas para vender publicidad de los productos de marcas reconocidas que venden en su interior.

Vital Love se diferenciará del resto de las máquinas del mercado, en los sitios en donde se encuentre, porque identificará sus máquinas con la marca en la parte superior de las máquinas y en los laterales, lo cual hará de forma llamativa con el fin de atraer a sus consumidores potenciales.

Adicionalmente, Vital Love mantendrá una comunicación directa y permanente con sus consumidores enviándoles información de interés para los diferentes tipos de clientes, comentando las novedades de portafolio, con el fin de generar experiencias de compra positivas, recordación y lealtad por parte de los mismos. Ninguna de las empresas del mercado de vending machines se caracteriza por tener este tipo de comunicación orientada hacia la generación de fidelidad por parte de los consumidores.

3.5 Tamaño del mercado global

Con respecto al tamaño del mercado y el potencial de negocio en el que se desempeñará Vital Love, se parte por definir que la operación se concentrará en la ciudad de Cali. A continuación se presentan algunas cifras generales del potencial de empresas, universidades y clínicas en la ciudad de Cali que cumplen con el criterio de tráfico de personas mínimo requerido, por encima de 600 personas. A partir de las cifras macro (tamaño del mercado), se plantea el tamaño del mercado potencial de Vital Love para los próximos años:

Tabla 2

Tamaño del Mercado

TAMAÑO DEL MERCADO		TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL VITAL LOVE	
Empresas con más de 600 empleados en la misma locación	Número:60 Personas: 36.000	Empresas 4	Máquinas: 4 Personas: 2.400
Universidades con más de 1.000 estudiantes promedio	Número: 12 Estudiantes: 30.000	Universidades 2	Máquinas: 2 Personas: 10.000
Clínicas con más de 50 camas disponibles (1.200 personas prom)	Número: 20 24,000	Clínicas 4	Máquinas: 4 4800
TOTAL	90.000 personas	TOTAL	17.200 Personas

3.6 Tamaño del mercado de la empresa

Vital Love ubicará 10 máquinas en diferentes puntos de la ciudad paulatinamente en un lapso de tres años, así: tres máquinas en el primer año, tres máquinas en el segundo y cuatro máquinas más en el tercer año.

Por lo tanto el tamaño de mercado de Vital Love estará determinado por la capacidad instalada de las máquinas en los sitios estratégicos en donde se ubiquen.

El racional que se utilizó para establecer el tamaño del mercado a atender fue el siguiente:

- Atender al 100% de las personas que laboran en las empresas en donde se ubiquen las máquinas (600 empleados cada una)
- Atender un 20% del potencial de mercado en Universidades (1.000 estudiantes) y Clínicas (240 personas)
- De acuerdo a como va aumentando el número de máquinas, aumenta el tamaño de mercado que atenderá la empresa.

El tamaño del mercado de Vital Love se irá incrementando año tras año a medida que aumentan el número de máquinas instaladas (ver Tabla 3). En el año uno el mercado serán 1.840 personas (10% del mercado), en el año 2 serán 3.680 (21.3% del mercado) y en el año 3 serán 6.120 personas (35.5% del mercado).

Tabla 3

Tamaño del Mercado de Vital Love (número de personas)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EMPRESAS	Máquinas: 1	Máquinas: 2	Máquinas: 4
	600	1,200	2,400
UNIVERSIDADES	Máquinas: 1	Máquinas: 2	Máquinas: 3
	1,000	2,000	3,000
CLINICAS	Máquinas: 1	Máquinas: 2	Máquinas: 4
	240	480	720
	1,840	3,680	6,120

Una vez calculado el tamaño del mercado en número de personas, se procede al calcular el tamaño del mercado en unidades, utilizando los resultados de la encuesta de hábitos de consumo que arrojó la siguiente información:

- El 96% de las personas consumen las máquinas dispensadoras.
- El 58% de las personas compran una vez al mes
- El 17% consumen entre dos y tres veces por semana
- El 14% consumen una vez a la quincena
- El 11% restante lo hacen una vez por semana.

Con base en la frecuencia de compra se calculó el número de unidades a vender arrojando la siguiente información presentada en la Tabla 4.

Tabla 4

Tamaño del Mercado Vital Love (por Unidades)

HABITOS DE CONSUMO - ENCUESTA DE MERCADO

	El 96% de las personas compra en máquinas		
POTENCIAL	1,840	3,680	6,120
COMPRADORES (96%)	1,766	3,533	5,875
FRECUENCIA DE COMPRA			
1 vez al mes (58%)	1,025	2,049	3,408
2-3 por semana (17%)	2,402	4,805	7,990
1 quincena (14%)	495	989	1,645
1 por semana (11%)	777	1,554	2,585
TOTAL UNIDADES	4,699	9,397	15,628
	Año 1	Año 2	Año 3

A continuación se presenta en la Tabla 5 el número de unidades proyectadas a vender mensualmente durante el primer año de operaciones de Vital Love, además de las proyecciones de los siguientes años.

En Unidades la fracción de mercado que espera atender la compañía será del 27.06% del total del mercado total de unidades, tal como se observa en las Tabla 5 y 6.

Tabla 5

Número de unidades vendidas año (Proyección)

	2,016					
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Mercado Total (Uds.)	17,364	17,364	17,364	17,364	17,364	17,364
Volumen Estimado de Ventas	4,699	4,699	4,699	4,699	4,699	4,699
Fracción de Mercado	27.06%	27.06%	27.06%	27.06%	27.06%	27.06%

	2,016					
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mercado Total (Uds.)	17,364	17,364	17,364	17,364	17,364	17,364
Volumen Estimado de Ventas	4,699	4,699	4,699	4,699	4,699	4,699
Fracción de Mercado	27.06%	27.06%	27.06%	27.06%	27.06%	27.06%

Tabla 6

Número de unidades vendidas por año (proyección)

MERCADO Y VENTAS						
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
ITEM	2,016	2,017	2018	2019	2020	2021
Mercado Total (Uds)	208,374	416,748	693,051	831,661	997,994	1,197,592
Volumen Estimado de Ventas	56,383	112,767	187,531	225,038	270,045	324,054
Fraccion de Mercado	27.06%	27.06%	27.06%	27.06%	27.06%	27.06%

4. PLAN DE MERCADO

4.1 Estrategia de precio

La encuesta de mercado y las entrevistas en profundidad arrojaron la siguiente información relevante con respecto a precio y los hábitos de compra de los clientes potenciales:

- El 48% de las personas gasta entre \$1.000 y \$2.000 y el 37% de los encuestados efectúa compras entre los \$2.000 y \$4.000.
- Los consumidores compran en las máquinas dispensadoras tradicionales en el siguiente orden de prioridad: productos salados, productos líquidos, productos dulces, productos cítricos. Luego productos lácteos, en polvo y por último enlatados.
- Los 17 entrevistados manifestaron que están dispuestos a pagar un poco más por una selección especial de productos saludables, aunque con reservas en cuanto a que el diferencial en costo no sea muy alto frente a las opciones que tienen hoy en sus hábitos de consumo.
- El 100% de los consumidores potenciales están dispuestos a pagar un precio más alto por productos saludables.
- Se tiene la concepción de que producir saludablemente implica un trabajo más elaborado y por eso amerita que los productos valgan más.
- El 100% de los consumidores potenciales entrevistados quisieran encontrar una diferencia de precio que no sea muy alta con respecto a lo que pagan en el supermercado y lo que costaría adquirirlo en la máquina.
- Los consumidores quieren encontrar matices (nuevos productos) cuya diferencia en costo no sea muy alta frente a las opciones que usan hoy en sus hábitos de consumo.

De acuerdo con la información recolectada una máquina tradicional (Mecato) se llena completamente con una cantidad entre 400 y 500 productos, los cuales se venden en un rango de precios entre \$500 y \$2.400. Dependiendo de la cantidad de productos una máquina se puede surtir completa con \$450.000 aproximadamente, lo que arroja un precio promedio de entre los \$900 y los \$1.125.

El número de veces que se surte una máquina al mes depende de la rotación de los productos del portafolio ofrecido. Una máquina tradicional vende en promedio \$3.000.000 al mes, si se

surte completamente con \$450.000, cada máquina se surtiría completa 6.6 veces al mes, es decir, cada cuatro días y medio aproximadamente.

Las máquinas de Vital Love tendrán 400 productos, cuyos precios estarán entre los \$1.200 y los \$4.000, con un precio promedio de \$2.600. Si bien los precios son más altos, aproximadamente el 50% de los productos saludables que se van a vender coinciden en el mismo rango de precios de los ofrecidos actualmente en el mercado.

La mayor variación se percibe en los extremos de precios. El más precio más bajo y más alto de los productos que se ubicarán en las máquinas de Vital Love, están un 33% y un 38% más altos que los de las máquinas tradicionales respectivamente.

Los precios más altos se justifican debido a la naturaleza saludable de los productos ofrecidos, los cuales por su misma elaboración y contenido son más costosos. Sin embargo, los consumidores manifestaron dispuestos a pagar más por una oferta de productos saludables que atendiera sus necesidades de consumo.

4.2 Estrategia de venta

El negocio de Vital Love es catalogado retail en donde el punto de venta es la máquina, por tal motivo no se tendrá una fuerza de ventas de propia.

No obstante dentro del equipo de trabajo habrá una persona dedicada a la gestión administrativa y comercial, la cual efectuará la labor de contacto con el cliente consumidor y con los socios comerciales que arriendan los espacios para las máquinas en universidades, clínicas y empresas.

Adicionalmente, se encargará de efectuar acercamientos con nuevos sitios potenciales para ubicación de nuevas máquinas o traslados de las existentes.

Las empresas, universidades y clínicas en donde se coloquen las máquinas de Vital Love serán sus socios estratégicos. En las empresas la ubicación de las máquinas es gratuita porque se asume que estas son un beneficio para los empleados. En las clínicas y universidades se utiliza la modalidad de arrendamiento del metro cuadrado. En la simulación de gastos se incluyó una partida de pago de arrendamientos para cubrir esta obligación.

Como se ha mencionado, las máquinas estarán identificadas con la imagen corporativa de la marca y tendrán una presentación impecable que fortalezca la percepción de salud, bienestar y calidad de vida. Los productos saludables se diferencian de las opciones de mecatro

tradicionales en cuanto a empaques más sobrios y transparentes que permiten la visualización del producto a consumir, esto genera afinidad con los consumidores del nicho de mercado. En vista que muchos consumidores están dispuestos a comprar en las máquinas previa degustación de los productos, se efectuarán campañas de activación de marca e impulso de los nuevos productos ofrecidos, con el fin de estimular la compra. Estas campañas se harán a través de impulsadoras formadas en conceptos básicos de nutrición, en cursos dictados por la Asesora Nutricionista de Vital Love. Esto es permitirá brindar información con valor agregado para el consumidor en cuanto a ingredientes de los productos, beneficios para la salud, contenido calórico y mejores hábitos de consumo.

4.3 Estrategia de comunicación

Nombre de la compañía:



Eslogan: “Productos Ricos y Saludables”.

En las entrevistas en profundidad y el mapa de empatía se pudo observar que las percepciones de los consumidores potenciales frente al modelo de negocio propuesto giran alrededor de apreciaciones trascendentes (ver información cualitativa del mapa de empatía):

- Ayudar a mantener personas sanas
- Mejorar la calidad de vida
- Ayudar a evitar la obesidad que es un problema de salud pública actual
- Dar ejemplo a los hijos alimentándose bien

Bajo este marco se implementarán las siguientes estrategias de comunicación en las diferentes etapas del desarrollo de la idea de negocio las cuales se presentan en el Figura 3:

Figura 3

Estrategia de comunicación Vital Love

Previa al inicio	Etapa de Arranque:	Mantenimiento
Campaña de Expectativas	Impulsadoras en punto de venta:	Nutricionistas: Jornadas
Mailing a clientes potenciales	Degustación.	pedagógicas sobre cómo
(Universidades, Empresas)	Impulsadoras en punto de venta:	alimentarse sanamente.
Redes Sociales	mostrar el uso de la máquina en	Impulsadoras: cada que se
(Universidades, Empresas)	cuanto a valores agregados.	incorpore un producto nuevo
- Página Web	Nutricionistas: Enseñar atributos	jornada de degustación.
	del producto, beneficios a la	Página Web: contar novedades,
	salud, hábitos de vida saludable.	dar noticias de interés para los
	Test estilos de vida y sugerencias	consumidores.
	de alimentación.	- Fan Page: ofrecer información
	Página Web: soporte a la	de actualidad, presentar
	estrategia promocional.	novedades, tips de alimentación,
	- Redes Sociales: fomentar la	fidelizar, premiar. Mes de...
	interactividad con los	semana de... (Por categoría),
	consumidores.- App: hablarle a	generar comentarios,
	los consumidores potenciales.	testimoniales, líderes de opinión.

4.4 Estrategia de distribución

La encuesta realizada mostró la siguiente información relevante con respecto al canal de distribución, entendiendo este como las máquinas dispensadoras de alimentos:

- El 95.8% de los encuestados ha comprado productos en máquinas expendedoras de alimentos.
- El principal atributo por el cual consumen en las máquinas dispensadoras es la practicidad (73%), ubicación (35%), surtido (17%). El precio y la calidad son los dos atributos con menor porcentaje de calificación con 8% y 6%, respectivamente.

El Canal de Distribución es minorista sin tiendas propias, en donde las máquinas son el punto de venta. Serán identificadas con el nombre Vital Love y pretenden ser el sitio para “alimentarse rico y saludable”. Los atributos del canal serán practicidad, ubicación y surtido, buena presentación e higiene.

La logística de abastecimiento de las máquinas es fundamental puesto que la decisión de compra se da frente a la máquina. El surtido de las máquinas se hará diario, manteniendo inventarios mínimos para evitar obsolescencias, pero garantizando que el surtido de todo el portafolio esté presente en las máquinas y evitar pérdidas de ventas por agotados.

En vista de que varios productos del portafolio tienen ciclos de vida corto, se evitará tener inventarios en bodega y estos se trasladarán a las máquinas, con el fin de ofrecer los productos con las mejores condiciones de frescura para satisfacer a los consumidores.

En las etapas posteriores del negocio, segundo y tercer año, se establecerán dos rutas de abastecimiento, una en la zona sur y otra en la zona norte de la ciudad, con el fin de lograr que las máquinas estén abastecidas a primera hora del día, puesto que el 39% de las personas consume en las máquinas a media mañana y el 71% a media tarde.

4.5 Políticas de servicio

El servicio al cliente es uno de los procesos principales de Vital Love puesto que este se ofrece a través de máquinas que pueden presentar fallas y generar inconformidades en el servicio como producto no dispensado y cobrado, producto agotado o dinero no recibido.

Por tal motivo, la empresa tendrá a disposición varios canales de comunicación para atender sus preguntas, quejas o reclamaciones, principalmente la página web y la línea de servicio al cliente fija y celular.

Se ha definido una política de servicio para que al cliente a quien la máquina le cobre y no le dispense el producto, le sea devuelto su dinero y se le entregue como obsequio el producto solicitado, en un plazo máximo de 24 horas.

A pesar que el factor de confiabilidad en el dispensado de alimentos es del 99%, hay que considerar problemas técnicos o de mal surtido que puedan generar estas situaciones.

4.6 Presupuesto de la estrategia de mercadeo

El costo de la estrategia de mercadeo es del 3% del total de las ventas más un 0.5% de las ventas para activaciones de marca en los puntos de venta. Esta inversión será cercana en el primer año a \$4 millones, en el segundo año será de \$8.5 millones y en el tercer año será de \$14 millones. En la Estrategia de Comunicación se explicó en detalle qué se pensaba hacer en cada una de las etapas de desarrollo de la idea de negocio.

A continuación se presenta la Tabla 7 con los gastos de mercadeo para el primer año de operación de Vital Love.

Tabla 7

Gastos de Mercado Vital Love año 1

GASTOS DE MERCADEO	AÑO 1
Estudio de mercado	1,500,000
Diseño WEB	1,500,000
Fan Page	250,000
Gastos de Publicidad	3.412.165
Activaciones de Marca	568.692

4.7 Presupuesto de ingresos

Tal como se ha mencionado Vital Love tendrá tres máquinas en el primer año, tres adicionales en el segundo y cuatro más en el tercer año, para completar un total de 10 máquinas. Se pretende atender al 27.06% del mercado objetivo cada año, no obstante el número de unidades vendidas se incrementa cada año, puesto que con un mayor número de máquinas se atiende una cantidad mayor de consumidores: 1.840 consumidores en el año uno, 3.680 en el año dos y 6.120 en el año tres.

En la Tabla 8 se puede apreciar el mercado total, el volumen de unidades, el porcentaje de mercado que se va a atender y las ventas estimadas para cada año.

La política de ventas contempla que todas las ventas se hacen de contado y se planea incrementos de precio del 6% por año. En el año 2.018 las ventas se incrementarán un 66% con el ingreso de 4 máquinas nuevas que permitirán doblar el número de consumidores atendidos. A partir del 2.019 el incremento en ventas será del 20% año.

Tabla 8

Proyección de ventas año 1 por mes (2.016)

PROYECCION VENTAS AÑO 1	2016					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado de ventas						
Valor total de ventas (\$)	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208
IVA o Impuesto al Consumo	1,516,513	1,516,513	1,516,513	1,516,513	1,516,513	1,516,513
Anticipo Retefuente	568,692	568,692	568,692	568,692	568,692	568,692
Autorretenciones CREE	37,913	37,913	37,913	37,913	37,913	37,913
Total ventas con IVA	10,994,721	10,994,721	10,994,721	10,994,721	10,994,721	10,994,721
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0

PROYECCION VENTAS AÑO 1	2016					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen estimado de ventas						
Valor total de ventas (\$)	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208
IVA o Impuesto al Consumo	1,516,513	1,516,513	1,516,513	1,516,513	1,516,513	1,516,513
Anticipo Retefuente	568,692	568,692	568,692	568,692	568,692	568,692
Autoretenciones CREE	37,913	37,913	37,913	37,913	37,913	37,913
Total ventas con IVA	10,994,721	10,994,721	10,994,721	10,994,721	10,994,721	10,994,721
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208	9,478,208
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0

Tabla 9

Proyección de ventas anual

PROYECCION VENTAS AÑO 1	Total	Total	Total	Total	Total	Total
ITEM	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Volumen estimado de ventas						
Valor total de ventas (\$)	113,738,491	241,125,602	400,991,876	481,190,251	577,428,301	692,913,961
IVA o Impuesto al Consumo	18,198,159	38,580,096	64,158,700	76,990,440	92,388,528	110,866,234
Anticipo Retefuente	6,824,309	14,467,536	24,059,513	28,871,415	34,645,698	41,574,838
Autoretenciones CREE	454,954	964,502	1,603,968	1,924,761	2,309,713	2,771,656
Total ventas con IVA	131,936,650	279,705,698	465,150,576	558,180,691	669,816,829	803,780,195

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 Análisis de producto

La definición de los productos a ofrecer discriminados por familia fue construida con la asesoría de Lina María Valencia, Nutricionista Dietista-PUJ, MSc(c) Epidemiología- U. Valle, Co-Investigador GASTROHNUP y Docente Universidad del Valle.

A continuación la Figura 4 presenta los tipos de productos que corresponden a cada familia de producto.

Figura 4

Familias y tipos de producto Vital Love

Familia de Productos	Tipo de Producto
Frutas, Jugos de fruta, Verduras Frescas y en conserva	Mezclas de hortalizas frescas con nueces, semillas y aderezos listas para consumir
	Mezcla de quinua y vegetales
	Fruta entera lista para consumir
	Jugos prensados en frío
	Fruta deshidratada si aditivos, conservantes ni endulzantes
Alimentos proteicos: Lácteos, quesos, nueces, maní, semillas.	Yogurt 100% natural, sin aditivos ni conservantes
	Yogurt industrializado con fibra y probióticos
	Queso fresco
	Frutos secos: Almendras, nueces, Macadamia, pistachos, marañones, Avellanas, arándanos, naí, piñones
Carbohidratos: Cereales, panes y galletas	Galletas Funcionales a base de avena 100% naturales, sin aditivos ni conservantes, sin azúcar, margarina ni mantequilla.
	Muffins integrales 100% naturales, sin aditivos, conservantes, sin azúcar ni margarina o mantequilla.
	Pan artesanal, 100% natural, sin azúcar ni margarina o mantequilla.
	Pan multicereal 100% natural
	Muffin sin gluten
	Barra de cereal 100% natural
	Granola en bolitas
	Palitos integrales con soya y linaza
	Tostados de arroz

	Chitos de quinua
	Galletas integrales de bajo índice glucémico
Grasas saludables	Galletas a base de mantequilla de maní
	Mantequilla de maní
Dulces y Postres Saludables	Trufas de Chocolate artesanal al60% de cacao
Otros: Bebidas, Té, aguas saborizadas	Bebida a base de té natural, saborizada
	Té natural, infusiones de frutas y herbales
	Agua de coco
	Agua de aloe sin azúcar

5.2 Facilidades

Las operaciones de Vital Love están concentradas en la ciudad de Cali. La oficina principal y la bodega inicial están ubicadas en sitios diferentes en la zona centro-sur de la ciudad y cuentan con los servicios públicos necesarios (agua, luz, teléfono) para asegurar una correcta operación del negocio, además contarán con las condiciones necesarias para el almacenamiento de los alimentos y garantizar la seguridad alimentaria.

La Figura 5 presenta las Condiciones de Almacenamiento que debe cumplir el sitio definido para tal fin:

Figura 5

Condiciones de Almacenamiento

CONDICIONES	ESPECIFICACION
Espacio Requerido	20 mts cuadrados. Se ubicarán en Canastillas de 1.0 mt x 1.20, 30 posiciones y se debe considerar 10 posiciones refrigeradas
Tipo de Construcción	Apta para almacenamiento de productos alimenticios. Cerramientos, acabados, control de plaga
Servicios Públicos	Agua, energía, teléfono, alcantarillado
Ubicación	Equidistante a norte y sur en donde están ubicados los puntos de venta
Posición relativa a proveedores	No aplica, están ubicados en diferentes ciudades del país.
Facilidades de Transporte	Vías de acceso pavimentadas
Situaciones Especiales	Condiciones de refrigeración para almacenamiento de producto que lo requiera
Ventilación e Iluminación	Iluminación artificial, no luz solar. Temperatura 21°C. Ventilación natural con cerramiento (angeos).

En la sede administrativa se concentrarán las actividades de compras, programación de rutas de cuadros y surtido de las máquinas, además de labores de atención a requerimientos de los clientes.

En el primer y segundo año se proyecta que la bodega esté ubicada en una casa cerca a la sede administrativa. En este sitio se tendrá el inventario, que se definirá dependiendo del comportamiento de ventas de los productos en las máquinas. De los productos de vida corta no se tendrá inventario, salvo el que esté ubicado en las máquinas para evitar los agotados y los vencimientos. Los productos refrigerados serán pedidos en cantidades exactas y serán surtidos de inmediato en las máquinas, las cuales cuentan con las condiciones de temperatura necesarias.

Como se ha mencionado en la estrategia de distribución, el surtido de las máquinas se hará diariamente, tanto en el norte como en el sur, dependiendo de las existencias en cada máquina, lo cual se puede saber mediante el sistema de información con el que cuenta cada equipo. Esto permitirá tener un control permanente del funcionamiento y del inventario de las máquinas para definir el abastecimiento, la ruta y el horario de recargue de las mismas.

En cuanto a los proveedores, se ha seleccionado un grupo de 27 proveedores ubicados en la ciudad de Cali. En la Figura 6 se muestran algunos de los principales proveedores.

Figura 6

Proveedores

Hortifresco	Colour Greek	Nutrisano
Nutrición en	Alpina	María-María
Movimiento	Delvechio	Segalco
Fruver Box	Tatiana Villegas	Belvita

5.3 Equipos y maquinaria

Las máquinas cuentan con una garantía de 3 años ofrecida por el importador. Durante la garantía se incluyen los servicios de mantenimiento y repuestos relacionados con desperfectos en la parte electrónica y eléctrica. El servicio de mantenimiento se hace correctivo de forma inmediata cuando se presentan necesidades puntuales. En caso de no presentarse fallas puntuales, se efectúa un mantenimiento anual integral de los equipos a un costo de \$430.000. De acuerdo con los contactos adelantados se cuenta con dos proveedores INSSA y C.I. Talsa. En la Figura 7 se pueden observar las características que deben tener las máquinas:

Figura 7

Características Máquinas Dispensadoras

DISPENSADORA AUTOMATICA COMBI MODELOS AMS 39" Y 35"	
Capacidad	Suministrar hasta 450 producto, en 6 bandejas ajustables
Opciones de Producto	44 Opciones, entre productos sólidos y líquidos.
Temperatura	Entre 2°C y 16°C
Entrega de Producto	Sistema de control de caída y entrega garantizada de producto
Sistema de Pago	Billetero, Monedero, Lector Biométrico y Datafono
Iluminación	Tipo Led
Sistema de Información	Sistema de Información ICS. Control completo sobre las ventas, auditoría total y por producto.
Seguridad	Puerta de entrega antibandálico, detector billetes falsos.
Tamaño y Peso	Fondo 91 cms, Ancho 99 cms, alto 1.83 mts. Peso 314 kg.
Voltaje	110 v
Garantía	36 meses

Los activos de Vital Love están representados por las máquinas dispensadoras de alimentos, las cuales serán adquiridas paulatinamente en el tiempo: tres en el año cero compradas con recursos propios, tres máquinas en el segundo y cuatro máquinas en el tercer año, adquiridas mediante préstamos con entidades financieras. En total se invertirán \$225.000.000 en los primeros tres años.

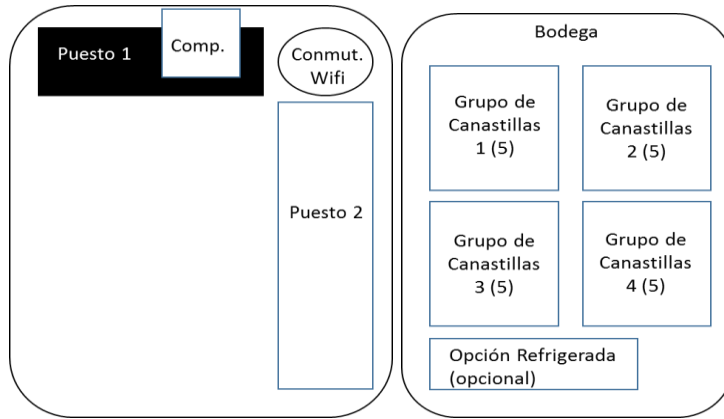
El costo de equipamiento de la oficina en el primer año estará básicamente representado por la compra de un computador por valor de \$1.500.000. Los escritorios y sillas ya se tienen en el momento. A partir del tercer año se planea el arrendamiento de una bodega-oficina que permita albergar al equipo administrativo y sirva para el almacenamiento de productos a un costo de \$700.000 mensuales.

5.4 Distribución de espacios

La sede administrativa de Vital Love estará ubicada en la Cra. 37 #1 oeste 45, en la ciudad de Cali, en una oficina de 20 metros cuadrados, cuyos costos fijos iniciales serán los de telefonía e internet por valor de \$110.000 mensuales.

A continuación se presenta la Figura 8 con los planos de oficina y bodega en la etapa inicial de Vital Love.

Figura 8 Oficina y Bodegas Vital Love Año 1.



AÑO 1

La bodega estará ubicada en la Cra. 47 #5 e 35, cuenta con 20 metros cuadrados y se utilizará para el almacenamiento de productos de vida útil larga, ubicados en canastillas especiales para almacenamiento de productos. Se contempla opcional ubicar una nevera para almacenamiento de productos que requieran refrigeración, aunque se ha contemplado que el abastecimiento de estos productos se haga directamente a las máquinas, para no requerir inversiones en refrigeración en el lugar de bodega.

Como se mencionó anteriormente los puntos de venta estarán ubicados en empresas, clínicas y universidades de la ciudad de Cali, en el norte y sur de la ciudad.

Con respecto a los procesos principales del negocio, se han identificado tres macro procesos que permiten visualizar los requerimientos de estructura, personas y tecnología necesarios para cumplir con la oferta de valor, estos procesos son:

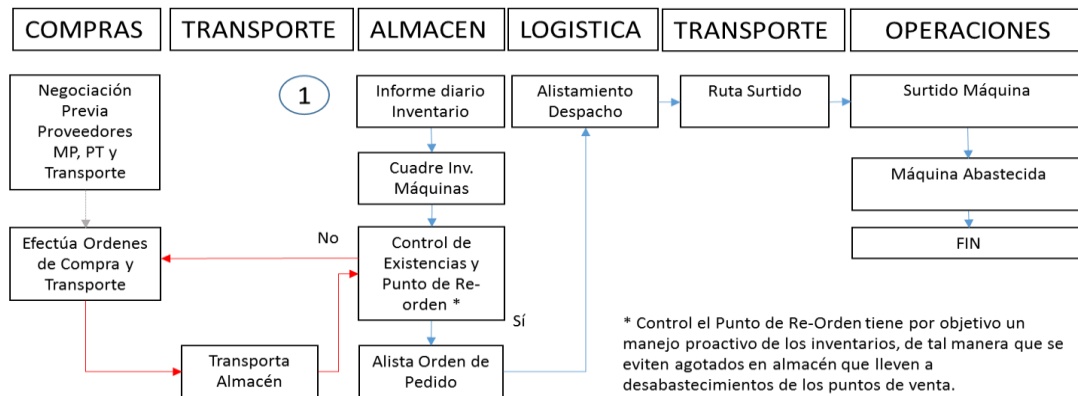
Proceso de Abastecimiento: Este proceso es fundamental debido a que se está en el sector de productos alimenticios, cuyos productos pueden tener una vida útil corta. Además es un negocio de retail en donde se debe abastecer el punto de venta diariamente y garantizando el funcionamiento de las máquinas 7 días a la semana por 24 horas.

Las compras, el almacenamiento, el transporte, la logística y la operación de las máquinas están a cargo de la empresa en su etapa inicial. En la medida en que se logren mejores economías de escala y se domine completamente las funciones clave del negocio se podrán contemplar opciones de tercerización de procesos.

La Figura 9, presenta el flujo del proceso de abastecimiento.

Figura 9

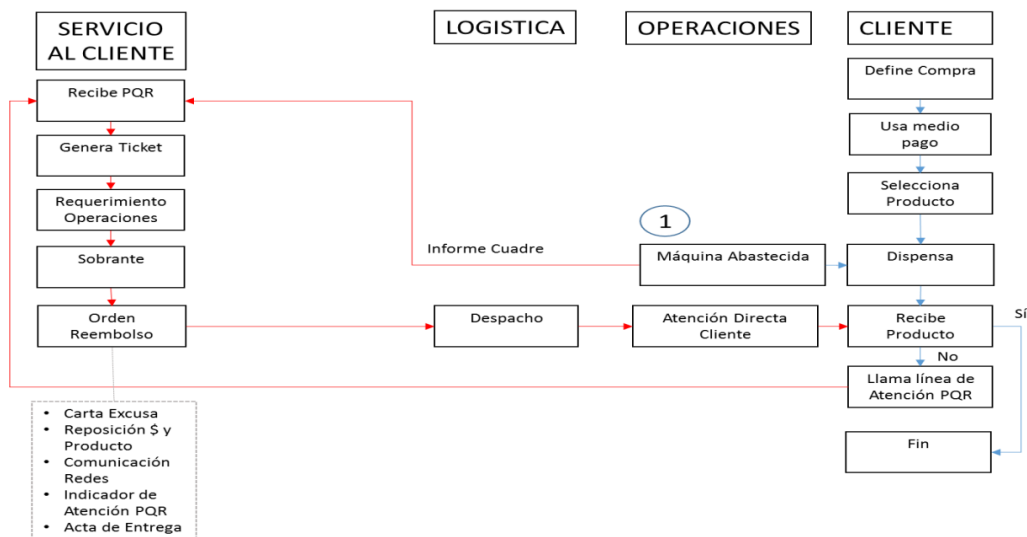
Proceso de abastecimiento



Proceso de Ventas y Servicio al Cliente: En este proceso se da el contacto entre la empresa y los clientes/consumidores. La garantía del servicio, la confiabilidad del portafolio, la operación de la máquina y los tiempos de respuesta a las preguntas, quejas y reclamaciones (PQR) son fundamentales en la oferta de valor, tal como se mencionó en la Política de Servicio. A continuación el diagrama de flujo de este proceso.

Figura 10

Proceso de ventas y servicio al cliente



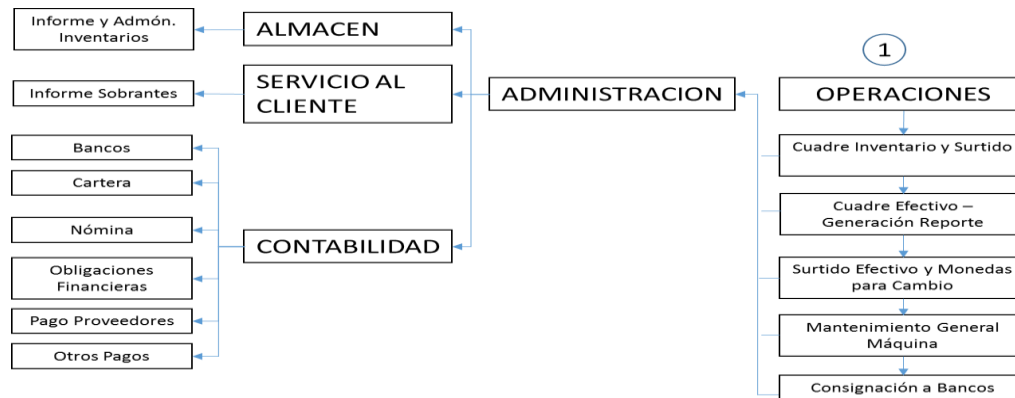
Proceso Administrativo: Está planteado como un macro proceso que permite identificar rutas de proceso fundamentales para el modelo de negocio: el Almacenaje, el Servicio al Cliente y

los procesos Contable/Financieros. Cada uno de ellos podría ser llevado a su nivel de detalle de proceso, sin embargo, se presentan de manera macro.

En el siguiente flujograma se muestra el macro proceso administrativo.

Figura 11

Proceso administrativo



5.5 Plan de producción

En la etapa inicial del negocio no se tiene planeado tener producción propia por lo que no se ha contemplado un esquema de planta, necesidades de equipos, áreas por departamentos, etc. Incluso esta operación si se llegase a definir se haría a través de maquila lo que evitará incurrir en costos fijos de planta y equipo que absorban capital de trabajo.

En vista que Vital Love será intermediario entre productores y consumidores no habrá costos variables asociados a producción o manufactura de los productos a ofrecer.

5.6 Plan de consumo

De acuerdo con el análisis en la Tabla 10 Presupuesto de Materias Primas e Insumos se observan los costos variables de acuerdo con los volúmenes de compras mes por mes para el año 1.

Tabla 10

Presupuesto de materias primas e insumos

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Costo Materias Primas e Insumos	5,629,750	5,629,750	5,629,750	5,629,750	5,629,750	5,629,750
IVA o Impuesto al Consumo	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93
Iva descontable	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93
Retefuente	-	-	-	-	-	-
Costo total variables	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509
Egreso Contado	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo Materias Primas e Insumos	5,629,750	5,629,750	5,629,750	5,629,750	5,629,750	5,629,750
IVA o Impuesto al Consumo	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93
Iva descontable	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93	900,759.93
Retefuente	-	-	-	-	-	-
Costo total variables	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509
Egreso Contado	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-

5.7 Plan de compras

Con respecto a los proveedores de productos alimenticios saludables se ha preseleccionado una lista de 27 proveedores, localizados en Cali, con Registro Invima que los autoriza para producir y comercializar alimentos.

Si bien se busca ofrecer productos saludables no necesariamente son 100% naturales. En algunos casos se podrá ofrecer productos empacados, que contengan algún tipo de conservante. Sin embargo, se tendrá una comunicación franca y abierta con el consumidor a través de las redes sociales, página web e información por medio de la máquina para comunicar el contenido nutricional de los productos.

En vista que inicialmente se negociarán cantidades pequeñas para el surtido de las máquinas, no se logra obtener las economías de escala, sin embargo en la medida en que se avance en el número de máquinas y se establezca el consumo, Vital Love podrá ir mejorando el poder de negociación con los proveedores de producto terminado.

El transporte al ser local se facilitará en el sentido que se los proveedores podrán entregar los productos en la bodega de almacenamiento ubicada en el centro-sur de la ciudad.

5.8 Sistemas de control

Con respecto a los sistemas de control la producción de alimentos está reglamentada por la norma Invima y la norma 3075 de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) expedida por la misma entidad. Adicionalmente, existe la norma ISO 22000 de Seguridad Alimentaria, que exige el cumplimiento de normas básicas para: formación eficaz sobre estándares de sistemas de gestión de la calidad y la seguridad, higiene alimentaria, trazabilidad alimentaria y mejora del rendimiento comercial.

A pesar que la empresa no será productora en la primera etapa, deberá establecer mecanismos de control y seguimiento a los proveedores para garantizar que cumplan con los requisitos de calidad exigidos.

Para ello se establecerán dos tipos de controles: 1. Auditorías de BPM, visitando las instalaciones locativas de los proveedores, además de revisar el proceso productivo, utilizando las guías del Invima para este tipo de auditorías. 2. Pruebas de Laboratorio Aleatorias, de los productos adquiridos se sacarán muestras de los productos fabricados por empresas más pequeñas, los cuales serán enviadas a los laboratorios certificados por el Invima para este tipo de procedimientos. Los costos de este tipo de procesos pueden oscilar, dependiendo del tipo de prueba, entre \$20.000 y \$120.000 el más completo. Se presupuestará un valor de \$600.000 año para pruebas de laboratorio.

5.9 Presupuesto de materias primas e insumos

Las compras inicialmente se harán de contado, entendiendo este como un plazo máximo de 30 días. En la medida en que el negocio se consolide y exista mayor certidumbre con respecto a la rotación del portafolio y sus volúmenes, se podrán hacer negociaciones con los proveedores mejorando plazos y costos de los productos.

A continuación la Tabla 11 presenta la información proyectada de costo de materias primas e insumos.

Tabla 11

Presupuesto de consumo de componentes

	Total	Total	Total	Total	Total	Total
ITEM	2,016	2017	2018	2019	2020	2021
Costo Materias Primas e Insumos	67,556,995	135,113,989	224,694,564	269,633,477	323,560,172	388,272,206
IVA o Impuesto al Consumo	10,809,119.12	21,618,238.25	35,951,130.21	43,141,356.25	51,769,627.50	62,123,553.00
Iva descontable	10,809,119	21,618,238.25	35,951,130.21	43,141,356.25	51,769,627.50	62,123,553.00
Retefuente	-	-	-	-	-	-
Costo total variables	78,366,114	156,732,227	260,645,694	312,774,833	375,329,799	450,395,759
Egreso Contado	78,366,114	156,732,227	260,645,694	312,774,833	375,329,799	450,395,759
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-

Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	78,366,114	156,732,227	260,645,694	312,774,833	375,329,799	450,395,759
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-

5.10 Inversión de activos fijos

Los activos fijos considerados por Vital Love son un equipo de cómputo adquirido en la etapa pre-operativa por valor de \$1.500.000 y las máquinas dispensadoras de alimentos que se irán adquiriendo paulatinamente, cada máquinas tiene un valor aproximado de \$22 millones de pesos. Para el tercer año de operación (2.018) Vital Love tendrá activos por valor de 221.500.000.

A continuación se presenta la Tabla 12 de Activos Fijos para la compañía en los diferentes años.

Tabla 12

Total activos Vital Love por años

ACTIVO FIJO	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Activos depreciables	67,500,000	67,500,000	133,500,000	221,500,000	221,500,000	221,500,000	221,500,000
Depreciación acumulada	0	13,700,000	27,400,000	54,300,000	98,300,000	142,300,000	186,300,000
Activos amortizables	0	0	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	6,010,250	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	73,510,250	53,800,000	106,100,000	167,200,000	123,200,000	79,200,000	35,200,000

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1 Definición del grupo empresarial

Por ser una empresa inicialmente familiar se deberá construir un protocolo que permita una coexistencia armónica entre los asuntos de familia y los de la empresa. A continuación se presentan algunos aspectos generales a tener en cuenta:

- Uno de los socios será aportante de capital y otro será aportante de trabajo.
- La propiedad accionaria de la empresa estará dividida en partes iguales ente el aportante de capital y el aportante de trabajo.
- Los socios tendrán una reunión mensual en la Junta de Socios para efectuar seguimiento a la gestión del negocio.
- La filosofía principal es que se debe procurar mantener un equilibrio sano y balanceado entre la vida personal y la laboral.
- En la segunda y tercera etapa de desarrollo del negocio se podrá contemplar el ingreso de nuevos socios a la empresa, que compartan los valores de los socios fundadores y la visión de negocio, con el fin de complementar conocimientos, experiencias, además de inyectar capital a la empresa.
- Inicialmente el socio aportante de capital no estará vinculado con la administración del negocio, por lo que el socio aportante de trabajo hará las veces de representante legal y administrador de la empresa y recibirá una remuneración mensual que se irá incrementando anualmente de acuerdo con la evolución económica del negocio.
- La distribución de utilidades se hará una vez al año, definida por la asamblea de socios, de acuerdo con lo establecido por la ley y manteniendo las reservas necesarias para reinvertir en el negocio.
- El socio aportante de capital es graduado del MBA Icesi, con experiencia profesional en empresas de alimentos, en la categoría de consumo masivo snacks. Tiene experiencia administrativa en gestión humana y comercial en entidades financieras. Este perfil contribuirá al negocio con el aporte de experiencias en la categoría de alimentos, el manejo del recurso humano y contactos a nivel empresarial.

- El socio aportante de trabajo tiene experiencia administrativa y comercial en empresas del sector de seguros, farmacéutico y de servicios. Le aportará a la empresa su experiencia en ventas y servicio al cliente, más los conocimientos administrativos.
- El monto de capital que será aportado al negocio serán \$100 millones para compra de activos y capital de trabajo inicial.

6.2 Definición de la estructura organizacional

La Organización contará con una Junta de Socios, máxima instancia de gobernabilidad de la empresa. La Junta contará con un grupo asesor en temas logísticos, nutrición y finanzas.

El funcionamiento de Vital Love estará a cargo del socio aportante de trabajo que hará las veces de Representante Legal y dirigirá la Jefatura Comercial y Administrativa.

El Representantes Legal es un profesional en Administración de Empresas con experiencia administrativa y comercial superior a 10 años, con estudios de Diplomado en Gerencia Comercial. El personal administrativo y operativo serán profesionales técnicos graduados del Sena con estudios de tecnología en administración, contable o mecánica, dependiendo de las labores a desempeñar. El tipo de contrato será a término indefinido, con sus prestaciones sociales de ley.

A medida que la complejidad del negocio vaya aumentando, las laborales tanto administrativas, como comerciales se distribuirán en personal operativo calificado en grado tecnológico en cargos como: Técnico de Operaciones, Asistente de Inventarios y Almacén y Analista de Compras.

En la figura 12 se presenta el organigrama de Vital Love inicial.

Figura 12

Organigrama proyectado Vital Love



6.3 Definición del personal ejecutivo

El cargo de Jefe Comercial y Administrativo hace las veces de Representante Legal y se puede considerar que es el único cargo ejecutivo en el sentido de tener la atribución de representar a Vital Love ante proveedores, socios comerciales y consumidores.

La experiencia comercial y administrativa de esta persona ayudará al desarrollo normal de la operación y brindará el direccionamiento requerido al personal operativo para cumplir con las labores básicas para garantizar el servicio.

6.4 Definición del personal operativo

El personal operativo estará conformado por estudiantes universitarios o tecnólogos egresados del Sena, con formación mecánica que tengan los conocimientos necesarios para operar, surtir, cuadrar y alistar las máquinas.

Este personal recibirá capacitación adicional en buenas prácticas de seguridad alimentaria, con el fin de garantizar la sanidad de los alimentos a surtir en las máquinas.

No se requiere que el personal tenga experiencia previa en manejo de máquinas dispensadoras porque el importador de las máquinas brindará una capacitación al equipo de Vital Love en su manejo. Sin embargo, deben tener capacitación en manipulación de alimentos a través del Sena.

Las competencias básicas que deberá tener el personal administrativo y de apoyo son: orientación al cliente, habilidad técnica, confiabilidad y compromiso. A través de estas competencias se pretende un excelente servicio al cliente reduciendo al máximo las no conformidades, confiabilidad en el servicio y la operación efectiva de las máquinas 7 días a la semana por 24 horas.

6.5 Organizaciones de apoyo

Está contemplado el apoyo de terceros para las labores de:

Contabilidad y Tributario: se contratará este servicio para garantizar la información y la presentación a tiempo de las obligaciones tributarias: IVA, Retención en la Fuente y demás impuestos.

Sistemas: Se tendrá el apoyo en este servicio para efectuar cambios de diseño y plataforma web que faciliten la comunicación de Vital Love con los consumidores.

Nutricionista: Este apoyo le permitirá a la empresa la investigación y el análisis para incorporar nuevos productos al portafolio.

El apoyo de terceros será acordado mediante contratos de prestación de servicios y se ejecutarán en el momento que se requiera. Los gastos por estos servicios están consignados en la evaluación financiera del proyecto y se discriminan así: Contador \$644.350, Sistemas \$480.000 de soporte e internet, más \$457.000 de servicio de hosting y Nutricionista \$2.577.000.

Bancos: Se requiere la vinculación a una entidad financiera para la consignación diaria del efectivo recogido en las máquinas, así como para la gestión de créditos en el segundo año de operación del negocio.

6.6 Presupuesto de personal

Tal como se mostró en el análisis administrativo Vital Love planea ir incrementando su nómina paulatinamente en la medida en que los requerimientos del negocio lo vayan requiriendo. Inicialmente lo hará con el Jefe Administrativo y Comercial, luego con personal de Operaciones y con una persona adicional de compras.

En la Figura 13 se presentan las necesidades de personal e infraestructura en las diferentes etapas de desarrollo del negocio:

Figura 13

Necesidades de Personal

Etapa 1: Arranque - Año1	Etapa 2: Crecimiento Año2	Etapa 3: Consolidación - Año 3
1 persona: - Jefatura Comercial y Administrativa	2 personas: - Jefatura Comercial y Administrativa - Operaciones	4 personas: Jefatura Comercial y Administrativa Compras (1) Operaciones (1) - Inventarios y Almacén (1)

El Presupuesto de Nómina presentado en la Tabla 13 muestra los costos de personal que se incrementan año a año en la medida en que se amplía la planta de personal y discrimina las diferentes cargas prestacionales derivadas del incremento de colaboradores.

En la Tabla 13 puede verse el presupuesto detallado.

Tabla 13

Presupuesto de nómina por años (proyectado)

PRESUPUESTO DE NOMINA						
CARGOS Y CONCEPTOS	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Total salarios mensuales	3,543,925	3,685,682	3,833,109	3,986,434	4,145,891	4,311,727
Total Auxilios de transporte	912,000	948,480	986,419	1,025,876	1,066,911	1,109,587
Total salarios anuales	11,598,300	20,103,720	29,271,016	39,139,530	40,705,112	42,333,316
Total prestaciones sociales	2,731,416	4,596,397	6,606,207	8,769,447	9,120,225	9,485,034
Total aportes parafiscales	463,932	804,149	1,170,841	1,565,581	1,628,204	1,693,333
Total seguridad social	1,452,339	2,517,388	3,665,317	4,901,052	5,097,094	5,300,978
Total carga prestacional	4,647,687	7,917,934	11,442,364	15,236,080	15,845,523	16,479,344
Total costo de la nómina	17,157,987	28,970,134	41,699,800	55,401,487	57,617,546	59,922,248
Prima Junio	483,263	837,655	1,219,626	1,630,814	1,696,046	1,763,888
Prima Diciembre	483,263	837,655	1,219,626	1,630,814	1,696,046	1,763,888
Vacaciones diciembre	483,263	837,655	1,219,626	1,630,814	1,696,046	1,763,888
Cesantías Febrero	966,525	1,675,310	2,439,251	3,261,628	3,392,093	3,527,776
Interes cesantías febrero	115,983	201,037	292,710	391,395	407,051	423,333
Pagos otros meses	14,625,691	24,580,821	35,308,961	46,856,022	48,730,263	50,679,474
Pago fijo mensual	1,218,808	2,048,402	2,942,413	3,904,669	4,060,855	4,223,289

7. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

7.1 Aspectos legales

Para adelantar el análisis legal se contó con la asesoría del sr. Ruben Dario Aguirre, abogado especialista en Derecho Comercial, quien facilitó información general para la conformación de la Sociedad.

En cuanto al tipo de sociedad se trata de una sociedad de naturaleza Comercial, de Capital, de las denominadas Sociedades por Acciones Simplificadas, S.A.S reguladas por la Ley 1258 DE 2008 y normas pertinentes del Código de Comercio que regulan las Sociedades Anónimas.

La estructura administrativa de la sociedad por acciones simplificada establece que los únicos órganos obligatorios son la Asamblea de accionistas y el Representante legal. Sin embargo, la ley otorga plena libertad a los asociados para crear los órganos que consideren conveniente para el buen funcionamiento de la compañía.

El funcionamiento de la S.A.S se establece por ley de la siguiente manera: la Asamblea de Accionistas es el máximo órgano en la sociedad y está compuesta por todos los accionistas, las funciones están definidas en el artículo 420 del código de comercio.

El Representante Legal puede ser un accionista o designarse una persona particular. La norma general dice que debe elegirlo la asamblea de socios.

La Junta Directiva según el artículo 25 de la ley SAS no es obligatorio, al igual que la Revisoría Fiscal. Este solo lo es (según el decreto reglamentario 2020 /2009), cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año anterior excedan los cinco mil salarios mínimos. La SAS se constituye por uno o más accionistas, sin límite, por documento privado, salvo que se aporte un inmueble en este caso deberán otorgarse por escritura pública.

La inscripción en el Registro mercantil determina legalmente el nacimiento de la persona jurídica. Se inscribe ante la DIAN para la asignación del Registro Único Tributario. Los costos de Inscripción ante la Cámara de Comercio se liquidan con base en el monto fijado al Capital Suscrito y Pagado. La Liquidación de derechos por la Cámara de Comercio se compone de: Impuesto departamental de Registro (equivale al 10.04 por mil del capital suscrito) más los derechos de la Cámara. El costo total aproximado es de \$599 mil para una empresa con activos de \$77 millones.

Implicaciones Tributarias se ubican en el Régimen Común, Vital Love será contribuyente del IVA (16%), Retefuente no aplica porque no es auto retenedor, CREE (9%) y renta (25%). El Gerente responde solidariamente por las obligaciones fiscales obligatorias, pues tiene el carácter de recaudador de impuestos. De no pagarlas puede ser penalizado por el Delito de Omisión de Agente Retenedor.

Las normas para la comercialización de productos son iguales a las de todas las sociedades y Establecimientos de comercio (almacenes, puntos de venta, etc.), los cuales deben registrarse en Cámara de Comercio y son contribuyentes del impuesto de Industria y Comercio municipales cada año. Si produce alimentos y bebidas de consumo humano requiere Registros Invima y Registros de Marca ante la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio). Para el caso de Vital Love como no va a producir alimentos no requiere registro Invima.

El Derecho de propiedad intelectual es la denominación que recibe la protección legal sobre toda creación del talento o del ingenio humano, dentro del ámbito científico, literario, artístico, industrial o comercial. El nombre de la sociedad Vital Love fue revisado previamente contra la homonimia y no se encuentra registrado.

En cuanto a los incentivos para la formalización y creación de pequeñas empresas, se consideran aquellas que no superen más de 50 empleados y cuyo capital no exceda de 5000 S.M.M.L.V. De acuerdo con la Ley 1429 de 2010 conocida como Ley del primer empleo, la empresa no está obligada a pagar aportes parafiscales al Sena e ICBF (5%), ni aportes a salud a cargo del empleados (8.5%), pero debe asumir el 9% definido por la ley en el CREE.

7.2 Análisis ambiental

La empresa no genera Emisiones puesto que las máquinas son amigables con el medio ambiente y además no generan vertimientos.

Con respecto a las medidas de control de contaminación se debe tener en cuenta que los productos alimenticios que se comercializarán tienen una vida útil prolongada en su mayoría, aquellos que tienen vida útil corta se surtirán directamente en las máquinas en las cantidades demandadas con el fin de exhibirlos de inmediato para evitar al máximo tener inventarios y vencimientos.

En cuanto a los riesgos que genera para la comunidad los productos alimenticios que se ofrezcan deben tener sus registros sanitarios y permisos para ser aptos para el consumo

humano. Se establecerá una línea de contacto directo con el consumidor para recibir sus preguntas, quejas y reclamaciones, las cuales serán atendidas máximo en un plazo de 24 horas. Los riesgos de la operación de la empresa para la salud de los trabajadores estarán cubiertos a través de la vinculación al sistema de seguridad social y de riesgos laborales. De acuerdo con la actividad que desarrollarán los colaboradores se catalogan como Riesgo 1 y la tarifa que se aplica sobre el salario es de 0.522%. Los porcentajes de seguridad social a cargo del empleador son: Pensión 8.5%, Caja de Compensación Familiar 5%, más un 21.83% repartido entre Cesantías, Intereses a las Cesantías, Primas Legales y Vacaciones.

Para cubrir los mecanismos de higiene y seguridad industrial la empresa brindará capacitación en manipulación de alimentos a sus empleados y además contarán con los elementos de protección personal para garantizar condiciones óptimas de seguridad e higiene en el trabajo.

7.3 Análisis social

Algunos de los beneficios que Vital Love ofrece a la comunidad en que se desenvolverá son:

- El emprendimiento que busca generar nuevas oportunidades de trabajo, especialmente para personal con formación técnica.
- Los colaboradores recibirán capacitación en manipulación de alimentos, logística básica, servicio al cliente y capacitación técnica en el manejo de las máquinas dispensadoras de alimentos. El porcentaje que se destinará a capacitación será del 1% sobre el valor de las ventas anuales.
- En vista que el portafolio a ofrecer es de productos saludables, se contribuirá a la comunidad brindando opciones de alimentación que mejoren la calidad de vida de los consumidores.

Las demandas de la empresa hacia la comunidad se pueden sintetizar en dos: el primero, cuidado y manejo amigable de las máquinas, evitando el mal uso, vandalismo y saqueo de las máquinas. El segundo, comunicación de las preguntas, quejas y reclamos a través de los canales establecidos con el fin de recibir retroalimentación sobre el servicio ofrecido, la calidad de los productos, su nivel de satisfacción y sus necesidades, para atenderlo de mejor manera cada vez.

7.4 Análisis de valores personales

La idea de negocio se enmarca dentro de la escala de valores de los socios fundadores fundamentalmente en:

- Elevar el nivel de conciencia sobre la necesidad del cuidado de la salud (alimentación y deporte).
- Responsabilidad social: contribuir a generar ofertas para el bienestar de la comunidad (Social), competitivas (Economía) y que ayuden a preservar los recursos naturales (Ambiental).
- Respeto por los seres humanos, la fuerza de trabajo y las leyes.
- Deseo de contribuir a mejorar la calidad de vida de los seres humanos, las comunidades y la sociedad, especialmente del Valle del Cauca.

No se considera que pueda existir algún tipo de rechazo por parte de la comunidad, puesto que el portafolio de productos a ofrecer se enmarca en alimentación saludable, es decir, que busca el bienestar de las personas.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO

8.1 Inversión capital de trabajo

El capital de trabajo de Vital Love será aportado por los socios inicialmente mediante una inyección de capital de \$100 millones de pesos, los cuales permitirán comprar activos y darán solvencia de caja al negocio durante la etapa inicial en el año 2.016 y parte del 2.017.

En Mayo del segundo se hará necesario una inversión adicional por valor de \$100 millones, los cuales se tramitarán mediante un crédito bancario y serán utilizados como capital de trabajo y adquisición de activos. El plazo contemplado para esta obligación será de 60 meses a una tasa del 1% mv. Igual sucede en el tercer año en el cual se hará un nuevo préstamo por \$133 millones de pesos para la adquisición de 4 máquinas adicionales y solventar las necesidades de liquidez.

8.2 Presupuesto de otros gastos

Los gastos de Vital Love están divididos en Preoperativos, Operativos y de Administración y Ventas.

Los Gastos Preoperativos se amortizarán en el primer año de funcionamiento y son cercanos a los \$6.000.000 (ver tabla 14). Los Gastos Operativos, presentados en la Tabla 15, se intenta tenerlos controlados al máximo para disminuir los gastos fijos y se concentran en arrendamientos de los sitios en donde se colocan las máquinas y los gastos de transporte de producto. Adicionalmente, se consideran los gastos de mantenimiento anual y los gastos de calidad para efectuar auditoría a los proveedores. Los gastos operativos ascienden a cerca de \$28 millones en el primer año, \$40 en el segundo y \$67 millones en el tercer año.

Los Gastos de Administración y Ventas (ver Tabla 16) consideran los servicios contratados a terceros como el contador, el transporte administrativo, las activaciones de marca (degustaciones), servicios de teléfono e internet y gastos de asesoría de una nutricionista profesional que se darán trimestralmente o en caso que se requiera. Adicionalmente se considera el alquiler de un espacio para oficinas y bodegas a partir del tercer año en donde se almacenarán los productos terminados para surtir en las máquinas. Estos gastos ascienden a 18, 25 y 41 millones de pesos por año entre el 2.016 y el 2.018.

Tabla 14

Gastos preoperativos Vital Love

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Estudio de mercado	1,500,000
Registro Mercantil	599,000
Survey Monkey	94,250
Hosting	457,000
Diseño WEB	1,500,000
Fan Page	250,000
Licencia Software	625,000
Canastillas	176,000
Gastos preoperativos 9	0
Gastos preoperativos 10	0
Total gastos preoperativos	5,201,250

Tabla 15

Gastos de Operación por año (proyectados)

GASTOS DE OPERACION	MES	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Operador logístico	0	0	0	0	0	0	0
Transporte	200,000	2,400,000	2,472,000	2,546,160	2,622,545	2,701,221	2,782,258
Provision inventario obsoleto		568,692	1,205,628	2,004,959	2,405,951	2,887,142	3,464,570
Arrendamiento espacio maquina	800,000	9,600,000	9,888,000	10,184,640	10,490,179	10,804,885	11,129,031
Arrendamiento espacio maquina	824,000	0	9,888,000	10,184,640	10,490,179	10,804,885	11,129,031
Arrendamiento espacio maquina	848,720	0	0	10,184,640	10,490,179	10,804,885	11,129,031
Auditorias de Calidad	50,000	600,000	618,000	636,540	655,636	675,305	695,564
Mantenimiento	35,833	430,000	442,900	456,187	469,873	483,969	498,488
Bomberos		250,000	265,000	280,900	289,327	298,007	306,947
Impuestos Locales	0	1,251,123	2,652,382	4,410,911	5,293,093	6,351,711	7,622,054
Gastos de Mantenimiento		0	0	0	0	0	0
Registro Mercantil	0						
Depreciación Equipos	0	13,200,000	13,200,000	26,400,000	44,000,000	44,000,000	44,000,000
Amortización	0	0	0	0	0	0	0
Total gastos de operación		28,299,816	40,631,910	67,289,577	87,206,962	89,812,009	92,756,974
Gastos de operación fijos		27,048,692	37,979,528	62,878,666	81,913,869	83,460,297	85,134,920
Gastos de operación variables		1,251,123	2,652,382	4,410,911	5,293,093	6,351,711	7,622,054

Tabla 16

Gastos de administración y ventas (proyectados)

	MES	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Gastos de Publicidad		3,412,155	7,233,768	12,029,756	14,435,708	17,322,849	20,787,419
Gastos de Comisiones		0	0	0	0	0	0
Gastos de Capacitación		1,137,385	2,411,256	4,009,919	4,811,903	5,774,283	6,929,140
Renovación Matrícula Mercantil	50,000	600,000	618,000	636,540	655,636	675,305	695,564
Contador	644,350	7,732,200	7,964,166	8,203,091	8,449,184	8,702,659	8,963,739
Gastos de transporte administrativo	80,000	960,000	988,800	1,018,464	1,049,018	1,080,488	1,112,903
Activación de marcas		568,692	1,205,628	2,004,959	2,405,951	2,887,142	3,464,570
Sistemas e Internet	40,000	480,000	494,400	509,232	524,509	540,244	556,452
Asesorias nutricionista	214,783	2,577,400	2,654,722	2,734,364	2,816,395	2,900,886	2,987,913
Telefono	70,000	840,000	865,200	891,156	917,891	945,427	973,790
Arrendamientos Oficinas y Bodega	700,000	0	0	8,652,000	8,911,560	9,178,907	9,454,274
Dominio	2,000	24,000	24,720	25,462	26,225	27,012	27,823
Depreciación Muebles y Enseres		500,000	500,000	500,000	0	0	0
Total gastos de admon y vtas		18,831,832	24,960,660	41,214,943	45,003,979	50,035,204	55,953,586
Gastos de administrativos fijos		14,282,292	15,315,636	25,175,268	25,756,369	26,938,072	28,237,028
Gastos administrativos variables		4,549,540	9,645,024	16,039,675	19,247,610	23,097,132	27,716,558

8.3 Análisis de costos

El análisis de costos se refleja en la evaluación del punto de equilibrio, que considera los diferentes tipos de costos y gastos, tanto fijos, como variables. De acuerdo con el análisis Vital Love alcanza punto de equilibrio en el segundo año con 112.000 unidades vendidas. En el primer año se alcanzará un 63% de las unidades requeridas para el punto de equilibrio llegando a 56.000 de 89.000 unidades aproximadamente.

El análisis contempla un colchón de efectivo requerido por el negocio de 5 días, teniendo en cuenta que todas las ventas son de contado.

A continuación la Tabla 17 presenta el análisis económico de punto de equilibrio para mayor ilustración.

Tabla 17

Análisis de costos y gastos Vital Love por año (proyectados)

ANALISIS ECONOMICO						
Costos/Gastos Fijos	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Nómina	17,157,987	28,970,134	41,699,800	55,401,487	57,617,546	59,922,248
Gastos de operación	27,048,692	37,979,528	62,878,666	81,913,869	83,460,297	85,134,920
Gastos de administración y ventas	14,282,292	15,315,636	25,175,268	25,756,369	26,938,072	28,237,028
Gastos preoperativos (Diferidos a 1 año)	5,201,250	0	0	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	63,690,222	82,265,298	129,753,734	163,071,725	168,015,915	173,294,196
Costos Variables						
Costos variables (sin impuestos)	67,556,995	135,113,989	224,694,564	269,633,477	323,560,172	388,272,206
Gastos de operación	1,251,123	2,652,382	4,410,911	5,293,093	6,351,711	7,622,054
Gastos de administración y ventas	4,549,540	9,645,024	16,039,675	19,247,610	23,097,132	27,716,558
Total costos variables	73,357,658	147,411,395	245,145,149	294,174,179	353,009,015	423,610,818
Costo total	137,047,879	229,676,692	374,898,883	457,245,904	521,024,930	596,905,014
Numero productos o servicios	56,383	112,767	187,531	225,038	270,045	324,054
Costo Promedio producto o servicio promedio	2,431	2,037	1,999	2,032	1,929	1,842
Costo variable unitario promedio	1,301	1,307	1,307	1,307	1,307	1,307
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	2,017	2,138	2,138	2,138	2,138	2,138
Margen Unitario Promedio	716	831	831	831	831	831
Punto de Equilibrio	88,931	98,991	156,134	196,226	202,175	208,527
Costo total desembolsable	118,146,629	215,976,692	347,998,883	413,245,904	477,024,930	552,905,014
Costo promedio desembolsable	2,095	1,915	1,856	1,836	1,766	1,706
Cumplimiento del punto de equilibrio	63%	114%	120%	115%	134%	155%
Colchon de Efectivo (Regla de caja)	884,586	1,142,574	1,802,135	2,264,885	2,333,554	2,406,864

9. ANÁLISIS FINANCIERO

9.1 Flujo de caja

El flujo de caja muestra (ver Tablas 18 y 19) la generación de ingresos por la venta de alimentos saludables en las máquinas dispensadoras y los egresos operativos y administrativos del negocio. Tal como se ha mencionado anteriormente habrá una inyección de capital inicial para inversión en activos fijos y generar una caja inicial en el año 0. Posteriormente en el segundo año de operación se hará necesario una inversión adicional de \$100 millones y en el tercer año una inversión de \$133 millones.

Con estas inversiones de capital, si se dan los pronósticos de volúmenes de venta, Vital Love contará con la caja suficiente para afrontar los egresos y generará una caja disponible para su correcto funcionamiento.

A continuación la Tabla 18 presenta el flujo de caja proyectado.

Tabla 18

Flujo de Caja año 1 mes a mes

FLUJO DE CAJA	Año 0	2,016					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	0	27,298,750	27,255,838	27,212,926	27,170,014	27,127,102	24,621,177
Ingresos Netos		10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116
TOTAL DISPONIBLE		37,686,866	37,643,954	37,601,042	37,558,130	37,515,218	35,009,293
Inversiones en activos	67,500,000	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509
Egresos por nómina	0	1,218,808	1,218,808	1,218,808	1,218,808	1,218,808	1,702,070
Egresos por gastos de operación		1,154,058	1,154,058	1,154,058	1,154,058	1,154,058	1,154,058
Egresos por gastos de administración y ventas		1,527,653	1,527,653	1,527,653	1,527,653	1,527,653	1,527,653
Egresos por gastos preoperativos diferidos	5,201,250	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	2,463,013	0
Egresos refluente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	72,701,250	10,431,027	10,431,027	10,431,027	10,431,027	12,894,041	10,914,290
NETO DISPONIBLE	-72,701,250	27,255,838	27,212,926	27,170,014	27,127,102	24,621,177	24,095,003
Aporte de Socios	100,000,000	-	-	-	-	-	-
Prestamo	0						
Distribucion de Excedentes							
CAJA FINAL	27,298,750	27,255,838	27,212,926	27,170,014	27,127,102	24,621,177	24,095,003

FLUJO DE CAJA							Total
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2,016
Caja Inicial	24,095,003	24,052,091	24,009,179	21,503,254	21,460,342	21,417,430	27,298,750
Ingresos Netos	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	10,388,116	124,657,387
TOTAL DISPONIBLE	34,483,118	34,440,207	34,397,295	31,891,370	31,848,458	31,805,546	151,956,137
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	6,530,509	78,366,114
Egresos por nómina	1,218,808	1,218,808	1,218,808	1,218,808	1,218,808	1,218,808	16,075,479
Egresos por gastos de operación	1,154,058	1,154,058	1,154,058	1,154,058	1,154,058	1,154,058	13,848,692
Egresos por gastos de administración y ventas	1,527,653	1,527,653	1,527,653	1,527,653	1,527,653	1,527,653	18,331,832
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	2,463,013	0	0	0	4,926,026
Egresos retribuyente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	10,431,027	10,431,027	12,894,041	10,431,027	10,431,027	11,397,552	131,548,143
NETO DISPONIBLE	24,052,091	24,009,179	21,503,254	21,460,342	21,417,430	20,407,993	20,407,993
Aporte de Socios	-	-	-	-	-	-	0
Prestamo							0
Distribucion de Excedentes							0
CAJA FINAL	24,052,091	24,009,179	21,503,254	21,460,342	21,417,430	20,407,993	20,407,993

Tabla 19
Flujo de caja anual (proyectado)

FLUJO DE CAJA		Total	Total	Total	Total	Total	Total
ITEM	Año 0	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Caja Inicial	0	27,298,750	20,407,993	53,939,788	73,646,821	52,194,286	56,819,137
Ingresos Netos		124,657,387	264,273,660	439,487,096	527,384,515	632,861,418	759,433,702
TOTAL DISPONIBLE		151,956,137	284,681,653	493,426,884	601,031,335	685,055,704	816,252,838
Inversiones en activos	67,500,000	0	66,000,000	88,000,000	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	78,366,114	156,732,227	260,645,694	312,774,833	375,329,799	450,395,759
Egresos por nómina	0	16,075,479	28,176,294	40,844,185	54,480,425	57,471,425	59,770,282
Egresos por gastos de operación		13,848,692	24,779,528	36,478,666	37,913,869	39,460,297	41,134,920
Egresos por gastos de administración y ventas		18,331,832	24,460,660	40,714,943	45,003,979	50,035,204	55,953,586
Egresos por gastos preoperativos diferidos	5,201,250	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	4,926,026	13,770,919	24,458,999	31,968,579	38,362,295	46,034,754
Egresos retribuyente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	6,738,538	23,785,377	20,423,379	15,114,347	9,131,996
Egresos por pagos de Capital		0	8,832,575	35,533,150	41,861,075	47,170,107	53,152,457
Egresos impuestos locales	0	0	1,251,123	2,652,382	4,410,911	5,293,093	6,351,711
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	72,701,250	131,548,143	330,741,865	553,113,396	548,837,050	628,236,567	721,925,467
NETO DISPONIBLE	-72,701,250	20,407,993	-46,060,212	-59,686,513	52,194,286	56,819,137	94,327,372
Aporte de Socios	100,000,000	0	0	-	0	0	0
Prestamo	0	0	100,000,000	133,333,333			
Distribucion de Excedentes		0	0	0	0	0	0
CAJA FINAL	27,298,750	20,407,993	53,939,788	73,646,821	52,194,286	56,819,137	94,327,372

9.2 Estado de resultados

De acuerdo con los análisis efectuados Vital Love generará utilidades a partir del segundo año, las cuales se van incrementando año a año en la medida que se incrementa el número de puntos de venta (ver Tabla 20).

Los costos variables se estabilizan en un 56% del total de las ventas, los gastos de nómina entre un 10% y un 12%, y los gastos de operación en un 16%.

A continuación se presenta el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado.

Tabla 20

Estado de resultados y Análisis Vertical Vital Love

ESTADO DE RESULTADOS						
ITEM	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Ventas netas	113,738,491	241,125,602	400,991,876	481,190,251	577,428,301	692,913,961
Costos variables	67,556,995	135,113,989	224,694,564	269,633,477	323,560,172	388,272,206
Costo nomina	17,157,987	28,970,134	41,699,800	55,401,487	57,617,546	59,922,248
Gastos de Operación	28,299,816	40,631,910	67,289,577	87,206,962	89,812,009	92,756,974
Gastos de Administración y Ventas	18,831,832	24,960,660	41,214,943	45,003,979	50,035,204	55,953,586
Gastos preoperativos (diferidos)	5,201,250	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	6,738,538	23,785,377	20,423,379	15,114,347	9,131,996
Utilidad gravable	-23,309,388	4,710,371	2,307,615	3,520,968	41,289,024	86,876,951
Impuesto de Renta	0	0	144,226	440,121	7,741,692	21,719,238
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	423,933	207,685	316,887	3,716,012	7,818,926
Utilidad neta	-23,309,388	4,286,438	1,955,704	2,763,960	29,831,320	57,338,787
Reserva legal	0	0	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-23,309,388	4,286,438	1,955,704	2,763,960	29,831,320	57,338,787

ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS						
Costos variables	59.4%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%
Costo nomina	15.1%	12.0%	10.4%	11.5%	10.0%	8.6%
Gastos de Operación	24.9%	16.9%	16.8%	18.1%	15.6%	13.4%
Gastos de Administración y Ventas	16.6%	10.4%	10.3%	9.4%	8.7%	8.1%
Gastos preoperativos (diferidos)	4.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos financieros	0.0%	2.8%	5.9%	4.2%	2.6%	1.3%
Utilidad gravable	-20.5%	2.0%	0.6%	0.7%	7.2%	12.5%
Impuesto de Renta	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	1.3%	3.1%
Impuesto a la Equidad (CREE)	0.0%	0.2%	0.1%	0.1%	0.6%	1.1%
Utilidad neta	-20.5%	1.8%	0.5%	0.6%	5.2%	8.3%
Reserva legal	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Utilidad del periodo	-20.5%	1.8%	0.5%	0.6%	5.2%	8.3%

El análisis vertical muestra que los costos variables equivalen a un 56% del total de las ventas, aunque en el año uno llegan al 59.4%. Estos costos generan flexibilidad al negocio en vista que se van incrementando o disminuyendo con las ventas.

El costo de nómina como porcentaje de las ventas se mantiene en un 11% en promedio y va variando en la medida en que se incrementa la planta de personal en cada año; sin embargo, como coincide con ampliación de la capacidad instalada en número de máquinas y por ende en ventas, este porcentaje no sube considerablemente en los diferentes años.

Los gastos de operación se mueven en un 16% de las ventas en promedio, a excepción del año uno en el que llegan a un 24.9%.

El análisis vertical muestra que un alto porcentaje de la estructura de costos es variable y que los costos fijos se mantienen en porcentajes que van decreciendo en la medida en que se aumenta el número de máquinas, estabilizándose a partir del tercer año.

9.3 Balance general

El balance general (Tabla 21) muestra la posición de la empresa al final de cada año fiscal y la variación en cada una de las cuentas del activo, del pasivo y del patrimonio.

Tabla 21

Balance general Vital Love por año

BALANCE GENERAL							
ACTIVO	Año 0	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y Bancos	27,298,750	20,407,993	53,939,788	73,646,821	52,194,286	56,819,137	94,327,372
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	454,954	1,419,456	2,599,490	4,316,566	6,309,392	5,365,036
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	6,824,309	21,291,846	45,351,358	74,078,547	108,284,124	142,117,270
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	27,298,750	27,687,257	76,651,090	121,597,669	130,589,399	171,412,653	241,809,677
ACTIVO FIJO							
Activos depreciables	67,500,000	67,500,000	133,500,000	221,500,000	221,500,000	221,500,000	221,500,000
Depreciación acumulada	0	13,700,000	27,400,000	54,300,000	98,300,000	142,300,000	186,300,000
Activos amortizables	0	0	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	5,201,250	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	72,701,250	53,800,000	106,100,000	167,200,000	123,200,000	79,200,000	35,200,000
TOTAL ACTIVOS	100,000,000	81,487,257	182,751,090	288,797,669	253,789,399	250,612,653	277,009,677
PASIVO + PATRIMONIO							
PASIVO							
Carga Prestacional por Pagar	0	1,082,508	1,876,347	2,731,962	3,653,023	3,799,144	3,951,110
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	0	144,226	440,121	7,741,692	21,719,238
Impuesto CREE	0	0	423,933	207,685	316,887	3,716,012	7,818,926
Impuestos locales por pagar	0	1,251,123	2,652,382	4,410,911	5,293,093	6,351,711	7,622,054
Iva por pagar	0	2,463,013	5,653,953	9,402,523	11,283,028	13,539,634	16,247,560
Obligaciones financieras	0	0	91,167,425	188,967,608	147,106,533	99,936,426	46,783,969
TOTAL PASIVO	0	4,796,645	101,774,039	205,864,915	168,092,685	135,084,619	104,142,856
PATRIMONIO							
Capital	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-23,309,388	-19,022,950	-17,067,246	-14,303,286	15,528,034
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-23,309,388	4,286,438	1,955,704	2,763,960	29,831,320	57,338,787
Reserva Legal	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	100,000,000	76,690,612	80,977,050	82,932,754	85,696,714	115,528,034	172,866,822
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100,000,000	81,487,257	182,751,090	288,797,669	253,789,399	250,612,653	277,009,677
Prueba de balance	0	0	0	0	0	0	0

10. ANALISIS DE RIESGO

Con el ánimo de revisar algunas variables o factores que pueden impactar los supuestos de la idea de negocio y establecer algunas acciones correctivas, que además se pueden simular en el análisis de sensibilidad, se han identificado los siguientes:

Riesgo de Mercado: este riesgo está asociado con una reducción significativa en el número de clientes (consumidores) que pueden tener un impacto en reducción de ventas, las cuales pueden llevar a problemas de liquidez o de no logro del punto de equilibrio. Esta situación se puede presentar en temporada de vacaciones en las universidades.

Riesgos Técnicos: estos riesgos se pueden presentar en el caso de daños en las máquinas en los componentes mecánicos, eléctricos y electrónicos. Aunque se tendrá contratado el servicio de mantenimiento, si una máquina se queda fuera de servicio por uno o más días, se pierden ventas y se deteriora el nivel de servicio.

Riesgos Económicos: Estos riesgos pueden afectar el normal desempeño de Vital Love porque pueden tener un impacto en las finanzas de la empresa, especialmente los incrementos en costos de los productos por parte de los proveedores o reducciones de precio debido a la entrada de nuevos competidores o por parte de los competidores actuales.

El Riesgo de Mercado se puede mitigar trasladando la máquina de lugar durante la temporada de vacaciones universitaria, ubicándola(s) en clínicas con alto tráfico con las que ya se tenga una relación comercial.

Para la mitigación de los Riesgos Técnicos se tienen presupuestadas las rutinas de mantenimiento preventivo cada seis meses y el general una vez al año. Dentro de la compra de las máquinas se cuenta con una garantía de 3 años por daños en las partes eléctricas y electrónicas de las máquinas.

El Riesgo Económico se mitigará desarrollando nuevos proveedores y efectuando negociaciones con los proveedores existentes en cuanto a reducción de costos por compra de volúmenes. Si bien inicialmente no se contará con suficiente poder de negociación, a medida que se avance en el tiempo se podrá planear de manera más acertada los consumos mínimos y el abastecimiento requerido, de tal manera que se puedan obtener mejores economías de escala, reducir riesgos por costos y tener más margen de maniobra si se presentan “guerras de precio”.

11. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Esta evaluación tiene por objetivo identificar los indicadores de factibilidad de la idea de negocio a través del flujo de caja neto. De acuerdo con el resultado obtenido se pueden sacar las siguientes conclusiones, las cuales se pueden validar en la Tabla 22:

- Vital Love genera utilidad operativa neta positiva a partir del segundo año de funcionamiento, esto significa que la operación de compra de productos terminados para ser comercializados al mercado con un plus de precio genera el suficiente margen para cubrir los diferentes gastos asociados al negocio.
- Vital Love genera la utilidad necesaria para asumir los pagos de capital derivados de los préstamos para la financiación de las máquinas en los años dos y tres. La financiación de largo plazo (5 años) le permite al negocio responder por las obligaciones porque para los años 4, 5 y 6, el flujo de caja del negocio mejora puesto que atiende a un mayor tamaño del mercado.
- El EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) es positivo desde el primer año, presentando un incremento exponencial año a año desde 2.016 hasta 2.021.
- El flujo de caja totalmente neto es apalancado en los tres primeros años con capital aportado por los accionistas y por los préstamos en el año dos y tres. Sin embargo, a partir del cuarto año Vital Love generará flujos de caja totalmente netos derivados de la operación normal del negocio sin requerir más financiación, es decir que la empresa generará sus propios fondos de dinero para atender sus operaciones.
- La tasa interna de retorno de Vital Love es 71.69% al traer los flujos de caja totalmente netos a valor presente con un valor de liquidación de la empresa de 2.05 veces el Ebitda, lo que arroja una excelente tasa de retorno comparada con la tasa mínima de retorno esperada por los accionistas del 16.00%.
- El valor presente neto de Vital Love es de \$313.981.115, lo que quiere decir que la inversión de capital inicial de \$100.000.000, se logra triplicar en un plazo de 6 años.

Tabla 22

Flujo de Caja Neto

FLUJO DE CAJA NETO							
	Año 0	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-23,309,388	4,286,438	1,955,704	2,763,960	29,831,320	57,338,787
Total Depreciación	0	27,400,000	27,400,000	53,800,000	88,000,000	88,000,000	88,000,000
Pagos de capital		0	8,832,575	35,533,150	41,861,075	47,170,107	53,152,457
Total Amortización	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA		4,090,612	31,686,438	55,755,704	90,763,960	117,831,320	145,338,787
1. Flujo de fondos neto del periodo		4,090,612	22,853,863	20,222,554	48,902,885	70,661,213	92,186,330
Inversiones de socios	100,000,000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	100,000,000	133,333,333	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100,000,000	0	-100,000,000	-133,333,333	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							297,944,514
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100,000,000	4,090,612	122,853,863	153,555,888	48,902,885	70,661,213	390,130,845
Balance de proyecto	-100,000,000	-111,909,388	-6,961,027	145,481,096	217,660,956	323,147,923	764,982,435
Periodo de pago descontado		2.05					
Tasa interna de retorno		71.69%					
Valor presente neto		313,981,115					
Tasa mínima de retorno		16.00%					

12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se asume que el desarrollo de la idea de negocio planteada a lo largo del proyecto es el Escenario Neutro. A continuación para el análisis de sensibilidad se hicieron dos escenarios más:

- Escenario Optimista: Los criterios son:
 - o Factor Variación Volúmenes de Ventas 10% más (110%)
 - o Factor Variación Precios de Venta: 4% más (104%), en el escenario neutro ya está contemplado un 6% de variación de precios.
 - o Factor Variación Precios de Compra: 0% (100%), en el escenario neutro ya está contemplado un 3% de variación de precios de compra. (ver Tabla 23)
- Escenario Pesimista: Los criterios son:
 - o Factor Variación Volúmenes de Ventas -10% más (90%)
 - o Factor Variación Precios de Venta: 0% más (100%), en el escenario neutro ya está contemplado un 6% de variación de precios.
 - o Factor Variación Precios de Compra: 0% (100%), en el escenario neutro ya está contemplado un 3% de variación de precios de compra. (ver Tabla 24)

A continuación la Figura 14, muestra las diferencias más relevantes entre los tres escenarios.

Figura 14

Comparativo escenarios

VARIABLES	ESCENARIO NEUTRO	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA
Punto de Equilibrio	Se alcanza PE en segundo año.114% Primer año 63% del PE	Se alcanza PE en segundo año.135% Primer año 75% del PE	Se alcanza PE en segundo año.101% Primer año 56% del PE
PE en Unidades	88.931Uds. primer año	74.876 Uds. primer año	100.869 Uds. primer año
Margen Unitario	\$716	\$872 (21% más)	\$645 (10% menos)
Caja	Capital inicial: \$100 mm Préstamos: \$233.33 mm	Capital inicial: \$100 mm Préstamos: \$55.7 mm.	Capital inicial: \$100 mm Préstamos: \$217.1 mm.
Ingresos	3.012 mm en 6 años	3.446 mm en 6 años	2.711 mm en 6 años
P&G: Utilidades	Pérdida por \$23.3 mm en primer año	Pérdidas por \$16.1 mm en primer año	Pérdidas por \$44.6 mm en primeros 4 años
P&G: Gastos Financieros como % ventas	Promedio el 2.8% de las ventas	Promedio el 0.6% de las ventas	Promedio el 3.4% de las ventas

P&G: Gastos	\$75.1 mm en 6 años	\$18.0 mm en 6 años	\$69.8 mm en 6 años
Financieros en \$			
P&G: Utilidades	\$72.8 mm en 6 años	\$289.4 mm en 6 años	\$21.6 mm en 6 años
Evaluación: TIR	71.69%	74.56%	63.32%
Evaluación: VPN	\$313.9 mm	\$459.5 mm	\$282.2 mm.

A continuación se presenta el Flujo de Caja Neto Descontado para el escenario optimista y pesimista.

Tabla 23

Flujo de Caja Neto Descontado escenario optimista

FLUJO DE CAJA NETO ESCENARIO OPTIMISTA							
	Año 0	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-16,125,823	24,203,666	50,384,017	50,780,656	76,786,538	103,428,646
Total Depreciación	0	27,400,000	27,400,000	53,800,000	88,000,000	88,000,000	88,000,000
Pagos de capital		0	3,381,914	8,646,244	10,177,737	11,468,528	12,923,025
Total Amortización	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA		11,274,177	51,603,666	104,184,017	138,780,656	164,786,538	191,428,646
1. Flujo de fondos neto del periodo		11,274,177	48,221,752	95,537,773	128,602,920	153,318,010	178,505,621
Inversiones de socios	100,000,000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	23,878,600	31,838,133	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100,000,000	0	-23,878,600	-31,838,133	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							461,343,036
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100,000,000	11,274,177	72,100,352	127,375,907	128,602,920	153,318,010	639,848,657
Balance de proyecto	-100,000,000	-104,725,823	-49,381,603	70,093,247	209,911,086	396,814,870	1,100,153,906
Periodo de pago descontado	2.41						
Tasa interna de retorno	74.56%						
Valor presente neto	451,549,650						
Tasa mínima de retorno	16.00%						

Tabla 24

Flujo de Caja Neto Descontado escenario pesimista

FLUJO DE CAJA NETO ESCENARIO PESIMISTA							
	Año 0	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-28,673,733	-6,547,330	-3,673,925	-5,706,842	20,446,210	45,777,689
Total Depreciación	0	27,400,000	27,400,000	53,800,000	88,000,000	88,000,000	88,000,000
Pagos de capital		0	10,145,743	33,020,207	39,195,831	44,166,843	49,768,304
Total Amortización	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA		-1,273,733	20,852,670	50,126,075	82,293,158	108,446,210	133,777,689
1. Flujo de fondos neto del periodo		-1,273,733	10,706,927	17,105,868	43,097,328	64,279,367	84,009,385
Inversiones de socios	100,000,000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	71,635,800	145,514,400	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100,000,000	0	-71,635,800	-145,514,400	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							314,377,569
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100,000,000	-1,273,733	82,342,727	162,620,268	43,097,328	64,279,367	398,386,954
Balance de proyecto	-100,000,000	-117,273,733	-53,694,802	100,334,297	159,485,113	249,282,098	687,554,188
Periodo de pago descontado	2.35						
Tasa interna de retorno	63.32%						
Valor presente neto	282,201,291						
Tasa mínima de retorno	16.00%						