

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA GERENCIAL QUE PERMITA EL
CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
ALIMENTOS *MY FARMER***



**ALVARO GARAVITO BODMER
SERGIO MALDONADO CURREA**

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

JUAN GUILLERMO GALAN
Ingeniero Industrial. Director

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D. C.
OCTUBRE DE 2004

“ La Pontificia Universidad Javeriana no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en su Trabajo de Grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y moral católico y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Reglamento Pontificia Universidad Javeriana, Artículo 23 de la resolución No. 13 de 1964.

***A María José, a Sofía, padres,
hermanos y amigos por su
apoyo y fuerza durante
toda esta tapa que hoy termino
para comenzar otra.***

Sergio Maldonado Currea

***A mis padres y a mis hermanos,
y a todas aquellas personas
que han estado junto a mi a lo largo de la carrera.***

Alvaro Garavito Bodmer

AGRADECIMIENTOS

Por el apoyo incondicional que nos han brindado nuestras familias, quienes siempre han confiado en nosotros y nos colaboraron en todo lo que les fue posible; a ellos les dedicamos alcanzar esta meta, porque sin su apoyo no hubiera sido posible llegar a ser lo que hoy somos.

A Juan Guillermo Galán, nuestro director, porque gracias a su acertada dirección, su orientación y guía pudimos alcanzar la meta que tanto anhelamos.

A todos aquellos que nos brindaron información, conocimientos, paciencia, comprensión y apoyo, muchas gracias.

Alvaro Garavito Bodmer
Sergio Maldonado Currea

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO GENERAL.	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	3
1. ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	4
1.1. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS ACTUALES	5
1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROVEEDORES	5
1.3. COMPORTAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	6
1.4. DESCRIPCIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES	8
1.4.1. Dispersión de los clientes y proveedores actuales	9
1.5. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES POTENCIALES	11
1.5.1. Composición del mercado potencial	11
1.5.2. Hábito de consumo de los productos ofrecidos	12
1.5.3. Afinidad de los clientes a los servicios prestados	21
1.5.4. Determinación de la demanda	22
1.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO	23
1.6.1. Análisis de la competencia	23
1.7. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CICLO ACTUAL DE PEDIDO	25
1.7.1. Establecer contacto con los clientes	26
1.7.2. Elaborar orden de compra	27
1.7.3. Comprar	27
1.7.4. Abastecer	28
1.7.5. Alistar los pedidos a los clientes	28
1.7.6. Distribuir los pedidos a los clientes y recaudo	29
1.8. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL CICLO DE PEDIDO	30
1.8.1. Establecer el contacto con los clientes	30
1.8.2. Orden de compra	30
1.8.3. Comprar	31
1.8.4. Abastecimiento	31
1.8.5. Alistamiento de los pedidos a los clientes	31
1.8.6. Distribuir los pedidos a los clientes y recaudo	32
1.9. ANÁLISIS DE COSTOS ACTUALES (METODOLOGIA ABC)	32
1.9.1. Distribuir los pedidos a los clientes y recaudo	33
1.9.2. Establecer contacto con los clientes	34
1.9.3. Alistar los pedidos a los clientes	34
1.10. ANÁLISIS MATRIZ DOFA	35
2. ESTRATEGIA LOGÍSTICA	38
2.1. PRESUPUESTO DE VOLÚMENES DE OPERACIÓN	38
2.1.1. Clientes	38
2.1.2. Demanda	38

2.2.	PROPUESTA DEL CICLO DE PEDIDO	40
2.2.1.	Establecer contacto con los clientes – vender	40
2.2.2.	Elaborar orden de compra	42
2.2.3.	Comprar	42
2.2.4.	Abastecer	43
2.2.5.	Alistar los pedidos a los clientes	44
2.2.6.	Distribuir los pedidos a los clientes y recaudo	45
2.3.	DETALLE PROCEDIMIENTOS E INFRAESTRUCTURA REQUERIDA	46
2.3.1.	Descripción detallada de ingresar un cliente	46
2.3.2.	Descripción detallada de ingresar un pedido	46
2.3.3.	Detalle orden de compra	47
2.3.4.	Almacenamiento y manejo de materiales	48
2.3.5.	Distribución de la planta física	58
2.3.6.	Ubicación óptima del centro de distribución	61
2.3.7.	Transporte	64
2.3.8.	Descripción detallada del proceso de recaudo	67
2.3.9.	Flujo gramas y diagramas de proceso	70
2.4.	SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERNO	70
3.	ESTRATEGIA DE MERCADEO	72
3.1.	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	72
3.1.1.	Estrategia de publicidad por avisos en los carros	72
3.1.2.	Estrategia de publicidad por volantes	72
3.1.3.	Estrategia de publicidad por referidos	73
3.1.4.	Estrategia de publicidad por medios adicionales	73
3.2.	ESTRATEGIA DE IMAGEN EMPRESARIAL Y RECORDACIÓN DE MARCA	74
4.	ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	76
4.1.	ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	76
4.1.1.	Organigrama.	76
4.1.2.	Descripción de cargos	76
4.1.3.	Descripción de remuneración por cargo	77
4.2.	CONTROLES ADMINISTRATIVOS	77
4.2.1.	Políticas	77
4.2.2.	Indicadores de gestión	81
5.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	85
5.1.	PRESUPUESTO DE INVERSIONES	85
5.2.	FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	87
5.2.1.	Crédito inicial de inversión	87
5.2.2.	Inversión de capital	88
5.3.	MODELO FINANCIERO	89
5.3.1.	Descripción de variables	89
5.3.2.	Cálculo de depreciación	89
5.3.3.	Amortización de activos diferidos	90
5.3.4.	Estados Financieros proyectados	91
5.1.1.	Análisis de sensibilidad	96
6.	PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO	98

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA.	104
ANEXOS	105

INDICE DE TABLAS

Nº	NOMBRE	PAGINA
1	PRODUCTOS OFRECIDOS POR MY FARMER	3
2	DESCRIPCION DE PROVEEDORES	3
3	PARTICIPACION DE LOS PRODUCTOS EN LAS VENTAS	5
4	VARIABLES RELEVANTES DE CONSUMO DE LOS PRODUCTOS	7
5	RESUMEN ANÁLISIS CARGA DISTANCIA	9
6	DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR ESTRATOS EN BOGOTA	10
7	DEMANDA PROMEDIO MENSUAL ESPERADA POR TIPO DE PRODUCTO	23
8	CALCULO DE LA DEMANDA SEGÚN LA ENCUESTA	23
9	PRINCIPALES ALMACENES DE CADENA UBICADOS EN LA ZONA DE OPERACIÓN	24
10	EVENTOS GENERADOS EN EL PROCESO DE LLAMAR A LOS CLIENTES	31
11	RESUMEN COSTO POR PROCESO	34
12	ANALISIS DOFA	37
13	PESO MENSUAL QUE SE DISTRIBUYE ACTUALMENTE	40
14	PESO MENSUAL MENSUAL ESPERADO A DISTRIBUIR	40
15	DEMANDA MENSUAL ESPERADA POR TIPO DE PRODUCTO	41
16	PRESUPUESTO VOLUMENES DE OPERACIÓN MENSUAL	41
17	CONSUMO MENSIAL ESPERADO POR REFERENCIA DE FRUTA	59
18	INDICE ESPERADO POR REFERENCIA DE FRUTA	60
19	PRONOSTICO DE CONSUMO DE PULPA DE FRUTA POR REFERENCIA	60
20	MODELO DE GESTION DE INVENTARIOS PE PULPA DE FRUTA POR REFERENCIA	62
21	CONSUMO DEL MERCADO ESPERADO OBJETIVO DE MY FARMER	66
22	RESUMEN ANALISIS CARGA DISTANCIA	68
23	ANALISIS DE PONDERACION PARA LA UBICACIOND E LA PLANTA	69
24	REPARTIDORES POR ZONA	72
25	COMPARATIVO SISTEMA DE RECAUDO	73
26	CALCULO DEL CRECIMIENTO DE CLIENTES	80
27	DESCRIPCION DE REMUNERACION Y CANTIDAD DE RECURSOS POR CARGO	98
28	LISTADO DE ACTIVOS REQUERIDOS	107
29	INVERSION INICIAL POR TIPO DE ACTIVO	108
30	AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	109
31	VARIABLES Y PARAMETROS PARA EL MODELO FINANCIERO	110
32	RELACION DE ACTIVOS A DEPRECIAR	110
33	DETALLE DEPRECIACION	111
34	RELACION DE ACTIVOS DIFERIDOS A AMORTIZAR	112
35	DETALLE AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDOS	112
36	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO - NORMAL -	113
37	BALANCE GENERAL PROYECTADO - NORMAL -	114
38	FLUJO DE FONDOS PROYECTADO - NORMAL -	115
39	FLUJO DE CAJA PROYECTADO - NORMAL -	116
40	RESULTADOS ANALISIS DE SENSIBILIDAD	117

INDICE DE FIGURAS

Nº	NOMBRE	PAGINA
1	COMPORTAMIENTO POR TIPO DE PRODUCTO	4
2	ROTACION DE UNIDADES VENDIDAS POR TIPO DE PRODUCTOS	5
3	DISPERCION DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES ACTUALES	8
4	CONSUMO DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE MY FARMER	11
5	POBLACION QUE CONSUMIRIA LOS PRODUCTOS	12
6	FRECUENCIA DEL CONSUMO DE POLLO EN LOS HOGARES	12
7	TIPOS DE PRESAS PREFERIDOS POR LOS CLIENTES	13
8	LUGARES DE COMPRA DE LA CARNE DE POLLO	13
9	FRECUENCIA DEL CONSUMO DE CERDO EN LOS HOGARES	14
10	TIPOS DE PRESAS PREFERIDOS POR LOS CLIENTES	15
11	LUGARES DE COMPRA DE LA CARNE DE CERDO	15
12	CAUSAS POR LAS CUALES LOS HOGARES NO CONSUMEN CARNE DE CERDO	16
13	FRECUENCIA CONSUMO DE PULPA DE FRUTA	17
14	SABORES PREFERIDOS DE FRUTA EN PULPA Y ESTADO NATURAL	17
15	LUGARES DE COMPRA DE FRUTA (PULPA Y NATURAL)	18
16	CAUSAS POR LAS CUALES LOS HOGARES NO CONSUMEN PULPA DE FRUTA	18
17	FRECUENCIA DE CONSUMO DE AREPAS	19
18	TIPOS PREFERIDOS DE AREPAS	19
19	LUGARES DE ADQUISICION DE LAS AREPAS	20
20	MENCION DE PROBABLES A INCORPORAR EN EL PORTAFOLIO DE MY FARMER	21
21	FRECUENCIA DEL USO DEL SERVICIO A DOMICILIO	21
22	TIPO DE PRODUCTOS ADQUIRIDOS A DOMICILIO	22
23	DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL CICLO DE PEDIDO	26
24	COMPOSICIÓN DEL NUMERO DE PEDIDO	50
25	UBICACIÓN ACTUAL Y POSIBLES UBICACIONES FUTURAS	67
26	ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA	82
27	MARGENES FINANCIEROS	117
28	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	118
29	VALOR PRESENTE NETO	119
30	TASA INTERNA DE RETORNO	119

LISTADO DE ANEXOS

Nº	NOMBRE
1	ENCUESTA
2	DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO ACTUAL
3	DIAGRAMA DE OPERACIONES CON SUS COSTOS ASOCIADOS POR ACTIVIDADES
4	PLANOS DISTRIBUCION PLANTA
5	CAMILLA RODANTE
6	MOSTRADORES ZONA DE PICKING
7	FORMATOS DE RECAUDO, FACTURAS Y CUPON DE PREPAGO
8	DIAGRAMAS DE PROCESO Y FLUJO PROPUESTOS
9	DIAGRAMA DE CONTEXTO SISTEMA DE INFORMACION
10	BOTON PROMOCIONAL NEVERA
11	DESCRIPCION DE CARGOS
12	COTIZACIONES

INTRODUCCIÓN

My Farmer es una empresa joven que surgió en el año 2003 a raíz de la identificación de una oportunidad en el mercado de alimentos en la ciudad de Bogotá, la cual consiste en abastecer de ciertos productos alimenticios de alta rotación a los hogares de estratos 4, 5 y 6 producidos por aquellas pequeñas y medianas empresas que por su tamaño y capacidad tienen dificultades en el mercadeo de sus productos.

A través del tiempo se han ido identificado productos que faciliten la vida a los hogares bogotanos de estratos 4 en adelante, que tienen el interés y cuentan con los medios para adquirir productos que les permitan tener una alimentación adecuada y de fácil preparación, acorde con el estilo de vida que llevan. En la actualidad *My Farmer* tiene en el mercado 3 líneas de productos a saber: pulpas de fruta, cárnicos (Pollo y Cerdo) y arepas precocidas.

La empresa se ha planteado como un objetivo a mediano plazo lograr captar el 3% de su nicho de mercado, pero no tiene claridad acerca de cómo lograr esta meta, si la misma es realizable o si posiblemente pueda ser más ambiciosa. Esto implica el diseño de una estrategia que le permita tener una base científicamente sustentada la cual reducirá la incertidumbre actual y dará las pautas para el crecimiento sostenido de la empresa.

Por su experiencia e información histórica, ya tiene claridad en algunos aspectos respecto a la mezcla de mercadeo como lo son: precio, los cuales han sido establecidos teniendo como referencia los precios de la competencia, ofreciendo precios competitivos los cuales dejan un margen adecuado a la empresa, por otra parte, el perfil de los hábitos de consumo de los clientes actuales producto del análisis de la información histórica de las ventas, al igual que la identificación nicho de mercado donde es viable el negocio.

Sin embargo, la empresa en este momento no tiene conocimiento de algunos aspectos a este nivel fundamentales para lograr el crecimiento esperado como lo son: promoción, no tiene una metodología para ampliar su mercado y lograr una mayor recordación de sus clientes y parte de la información de los productos y/o servicios.

Adicionalmente, al igual que todas las compañías en crecimiento, la complejidad de los procesos va aumentando al mismo ritmo de desarrollo del negocio. Aunque esto es positivo, obliga a diseñar procesos y mejoras continuas que permitan soportar el crecimiento y la estructura del negocio, es por esta razón que los procesos involucrados en el ciclo de pedido deben estar en constante evaluación, hasta que se logre una normalización que sólo requiera de pequeños ajustes. Mientras tanto, el problema de logística es uno de los principales problemas y puede convertirse en la causa más importante de estancamiento de la empresa en el momento en que el volumen de operación rebasa la capacidad instalada.

Como se describió anteriormente, la empresa tiene algunas dificultades en su ciclo actual de pedido generando la necesidad de plantear algunas mejoras y el diseño de nuevos procesos con miras a soportar el aumento paulatino esperado en sus operaciones reduciendo los costos e incrementando sus beneficios.

Es por esta razón que surgió la necesidad de realizar un estudio que permitiera diseñar una estrategia gerencial que facilite el crecimiento sostenido de la empresa distribuidora de alimentos *My Farmer* a mediano plazo.

El presente trabajo, tiene como objetivo resolver el problema descrito a través de un estudio metodológico de una manera ordenada para identificar las principales variables que influyen para el correcto desarrollo del negocio. Esta compuesto de 6 capítulos desde el análisis de la situación actual de la empresa y su entorno, explorando las posibilidades a través de un pequeño estudio de mercado, y de acuerdo con la información obtenida, plantear una estrategia para los problemas logísticos, de mercadeo y administrativos. Para finalmente efectuar un análisis financiero que permita al empresario tomar la mejor decisión para el crecimiento de su empresa.

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar una estrategia gerencial que permita el crecimiento sostenido de la empresa distribuidora de alimentos *My Farmer* a mediano plazo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conocer los hábitos de consumo de los clientes potenciales en los productos que actualmente ofrece la empresa para determinar la demanda esperada de los mismos.
- Determinar si el servicio ofrecido por la empresa es el adecuado a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Analizar los resultados de la investigación realizada para establecer los parámetros básicos de la estrategia de mercado.
- Plantear alternativas de promoción de acuerdo con los objetivos anteriores para generar una estrategia de mercadeo adecuada al medio y condiciones en que se encuentra la empresa que permita el crecimiento de la misma.
- Conocer en detalle el procedimiento actual del ciclo de pedido de la empresa para desarrollar un análisis que permita el conocimiento profundo del mismo.
- Analizar el ciclo de pedido actual para determinar donde se encuentran sus puntos críticos, cuellos de botella y momentos de verdad con los clientes y proveedores.
- Diagnosticar cada uno de los inconvenientes y dificultades encontradas en el análisis del ciclo de pedido para identificar sus posibles soluciones o modificaciones.
- Definir la propuesta del ciclo de pedido en los puntos críticos identificados para soportar la operación de acuerdo a su crecimiento paulatino.
- Definir los procesos y procedimientos que soporten la propuesta de mejora para identificar la infraestructura física y organizacional requerida para el funcionamiento del negocio.
- Elaborar el plan de implantación y seguimiento de la propuesta para dar una visión global de las tareas a desarrollar y su ubicación más adecuada en el tiempo.
- Realizar la evaluación financiera de la propuesta para identificar su viabilidad de implantación.

1. ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Los nuevos perfiles del consumidor de alimentos que se reflejan en una mayor preocupación por la salud y el deseo de consumir productos naturales y nutritivos se atienden con estrategias de mercadeo publicitario que privilegian el consumo de este tipo de alimentos, presentándose la venta de platos precocidos, congelados empacados al vacío, y en general, unidades de consumo y empaques más pequeños. Se destaca el hecho de que las personas permanecen la mayor parte del tiempo fuera de casa debido a las obligaciones laborales, lo cual se expresa en más dinero para gastar y menos tiempo para preparar la comida en casa¹.

Es por esta razón que El consumo masivo de alimentos precocidos congelados ha ido aumentando en el mundo entero, encontrando un crecimiento de éste en un 30% en el exterior y de un 5% a nivel nacional². Aunque esta cifra da un indicio de su penetración, el mercado colombiano todavía no está totalmente preparado para estos productos porque culturalmente es muy valorada la elaboración de las comidas en casa, diferente a lo que sucede en Estados Unidos y Europa en donde tienen una alta aceptación.

El mayor porcentaje de consumo en la población bogotana de alimentos preelaborados se encuentra especialmente en los estratos 4, 5 y 6. En segmentos sociales más bajos existe el inconveniente del desconocimiento de su uso, a pesar de que no ofrece mayores complicaciones lo cual se suma al precio que hay que pagar por la adquisición de dichos alimentos.

En la actualidad las microempresas y pequeñas empresas de este tipo de productos, no han podido penetrar de la manera deseada el mercado en la ciudad de Bogotá debido a los costos de colocación que les exigen los grandes almacenes de cadena e hipermercados, el costo de mercadeo exigido por éstos, el riesgo en que incurren al no tener la certeza de la venta por no poder publicitar los productos adecuadamente frente a otros que ya están posicionados y los altos costos de distribución³.

De acuerdo con lo anterior se identificó la necesidad que existe para las empresas de encontrar una manera de promocionar, comercializar y distribuir sus productos directamente a sus clientes y de esta manera darse a conocer e incrementar sus ingresos. Esta necesidad de las empresas es una oportunidad de negocio para el empresario además de la oportunidad de demanda que existe en los hogares consumidores de alimentos preelaborados y congelados, que como ya se mencionó está en aumento.

A pesar de que varias cadenas de hipermercados y supermercados cobran por incluir un producto de determinada empresa sea pyme o una grande existen algunas cadenas como Carrefour que da un apoyo a las microempresas para que estas puedan vender sus productos en sus hipermercados, pues no se les cobra para que sus productos sean vendidos en sus instalaciones. Lo que si les exigen al igual que las otras cadenas de

¹ Según la Corporación Bucaramanga Emprendedora en su libro "Microempresa y Competitividad-Alimentos".

² El estudio del consumo de productos congelados como herramienta para mejorar el sistema de comercialización". Jaime Arturo Solano Florez.

³ Según información recopilada en primeros contactos establecidos con algunos productores de pulpa de fruta congelada (FRUTOSOS, CICOLFRUTAS Y RONI).

almacenes es el certificado cámara de comercio, registro sanitario, RUT y código de barras para cada uno de los productos que desean sean vendidos. La parte de mercadeo de los productos o promociones esta en manos de los directores de tienda de los almacenes de cadena quienes son los encargados de aceptar las impulsadoras o mercaderistas de determinado producto.

El negocio de venta en esta modalidad puede ser bueno en la medida que se negocie el precio del producto y la forma de pago la cual varía en mínimo 45 días y máximo 90 días. Es por esto que muchas Pymes no cuentan con la capacidad financiera para colocar sus productos en estas grandes cadenas e hipermercados.

1.1. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS ACTUALES

La siguiente tabla muestra los productos que distribuye *My Farmer*:

Tabla 1

PRODUCTOS OFRECIDOS POR MY FARMER			
POLLO	CARNE PORCINA	PULPA DE FRUTA	AREPAS
Proveedor Pollos la Granja	Proveedor Boccato Express	Proveedores Cicolfrutas, Frutosos, Cosechar y Roni	Empresa Familiar no registrada
En presentación de bandeja o a granel.	En Libras, kilo, porsionado o entero.	En presentación de ½ Libra, Libra, dosificada en bolsas de 250 gr. Kilo dosificado en bolsas de 250 gr., kilo dosificado en bolsas de 100 gr. / cu.	En paquetes de cinco unidades.
<ul style="list-style-type: none"> - Pechuga x2 - Pierna Pernil sin rabadilla x3 - Muslo x4 - Colombina x5 - Alas x7 - Colombina Alas x9 - Filete x3 - Mollejas - Menudencias - Corazones - Hígado - Pollo entero 	<ul style="list-style-type: none"> - Costilla - Tocino Corriente - Pernil Pulpo - Pezuña - Espinazo Corriente - Espinazo Especial - Brazo Pulpo - Cabeza - Lomo Almendra - Chuleta Entera - Tocineta con Cuero - Chorizo - Rellena - Pincho por unidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Curaba - Feijoo - Fresa - Guanábana - Guayaba - Limón - Lulo - Mandarina - Mango - Maracuyá - Mora - Naranja - Naranja Piña - Piña y Uva 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande Blanca - Grande Amarilla - Antioqueña - Con Queso - Rellena de Queso - Pincho

1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROVEEDORES

La siguiente tabla muestra los datos principales de los proveedores de *My Farmer*.

Tabla 2

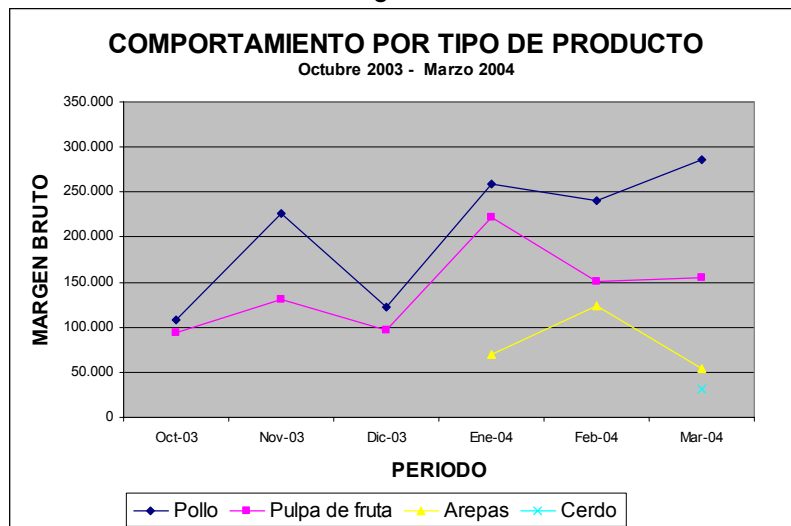
Empresa Productora	Generalidades
Frutosos	<p>Ubicación: Cra. 36 No. 127B 46</p> <p>Productos: Pulpa de fruta en distintas presentaciones (bandeja de 8 cubos 400gr., Libra 500 gr., Kilo, Kilo porcionado por 10 unidades de 100 gr./cu y Kilo</p>

	<p>porcionado por 5 unidades de 200 gr./cu) de: Curuba, Feijoa, Fresa, Guanábana, Guayaba, Limón, Lulo, Mandarina, Mango, Maracuya, Mora, Naranja, Piña.</p> <p>Contacto: German Pinto – Gerente general y Maritza – Gerente de producción y ventas.</p>
Boccatto	<p>Ubicación: Cll. 162 No. 22 44</p> <p>Productos: Carne de cerdo en general (Chuletas, espinazo, tocino, costilla etc..) de cualquier corte.</p> <p>Contacto: Alejandro Villate – Gerente general</p>
La Granja	<p>Ubicación: Cra. 76 No. 76 36 Barrio la Granja</p> <p>Productos: Pollo en canal (entero o por presas) en bandejas o bolsas.</p> <p>Contacto: Jorge Jiménez – Gerente general</p>
Surti arepas del norte	<p>Ubicación: Cra. 41 No. 128A 20</p> <p>Productos: Arepas de Maíz en empaque de 5 unidades en presentación de: Oblea Blanca, Oblea Amarilla, Antioqueña, Antioqueña rellena de queso y masa con queso.</p> <p>Contacto: Liliana - Administradora</p>

1.3. COMPORTAMIENTO DE LOS PRODUCTOS

My Farmer fue introduciendo poco a poco los diferentes productos que vende en la actualidad, empezó con la pulpa de fruta en Enero de 2003, al siguiente mes introdujo el pollo, en enero de 2004 las arepas y solo hasta Marzo del presente año se introdujo la carne Porcina.

Figura 1



Como lo muestra la Figura 1, podemos determinar que históricamente el tipo de producto que más ha aportado durante el periodo comprendido entre octubre de 2003 y marzo de 2004 lo constituye el pollo con un 52% de participación en el margen bruto total⁴, seguido por la pulpa de fruta con un 36% de participación y las arepas y cerdo con 10% y 1% respectivamente. Cabe anotar, que no se puede dar una conclusión contundente sobre la participación de las arepas y el cerdo debido a su corta trayectoria dentro de los productos que ofrece la compañía. Para hacer un acercamiento de la importancia de estos productos, en el último mes analizado la distribución del margen bruto, éste se comporto de la siguiente manera:

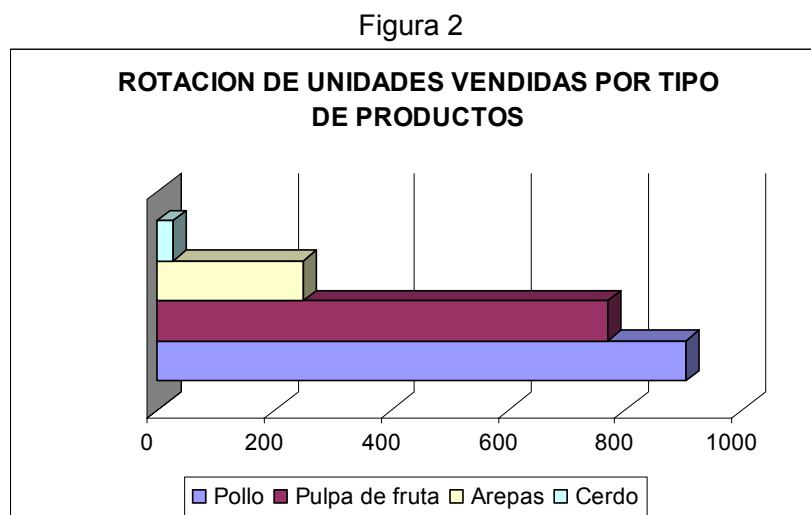
Tabla 3
Octubre 2003 a Marzo 2004

Tipo de producto	% Ult mes
Pollo	54%
Pulpa de fruta	29%
Arepas	10%
Cerdo	6%
Total general	100%

Fuente: BD My Farmer

Donde podemos observar que la carne porcina y las arepas pueden llegar a cobrar una mayor importancia a través del tiempo.

Este comportamiento, se debe a que durante el periodo analizado, el pollo y la pulpa como se puede observar en la Figura 2 han tenido una mayor rotación y los clientes generalmente incluyen estos productos en sus pedidos.



Fente: BD My Farmer

⁴ Entiéndase por margen bruto total, el precio de venta menos el precio de compra sin tener en cuenta gastos de operación

1.4. DESCRIPCIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES

Con corte marzo de 2004, *My Farmer* cuenta con alrededor de 80 clientes de los cuales se encuentran activos (han efectuado pedidos en los últimos 2 meses) 67 el 83% del total, cada uno con un comportamiento característico. Para poder establecer una clasificación de estos clientes, se realizaron una serie de análisis con base en los siguientes parámetros:

- Valor de venta bruto por pedido promedio por cliente.
- Cantidad promedio de pedidos al mes por cliente.
- Fecha del último pedido.

Al multiplicar el valor de venta promedio por cliente y su frecuencia mensual relativa se puede obtener un consumo mensual promedio por cliente. Una vez se tiene este parámetro, se debe considerar la fecha del último pedido para establecer si el cliente ha efectuado pedidos durante los 2 últimos meses, debido a que para efectos de la clasificación, no son válidos aquellos clientes que no se encuentran activos pues estos clientes se han perdido.

Los parámetros para establecer los rangos se basan entonces en el consumo promedio mensual por cliente respecto al consumo total mensual calculado, que como ya se definió están involucradas las variables de frecuencia y volumen. La empresa tiene definidos los siguientes rangos:

Tipo cliente A: Son aquellos que tienen un consumo mensual promedio superior a \$50.000 pesos.

Tipo cliente B: Son aquellos clientes que tienen un consumo mensual promedio entre \$25.000 pesos y \$49.999 pesos.

Clientes tipo C: Son aquellos que tienen un consumo mensual promedio de \$0 pesos a \$24.999 pesos.

Una vez clasificados los clientes con esta metodología, se establecieron las siguientes variables:

Tabla 4

VARIABLES	TIPO DE CLIENTE			TOTAL
	A	B	C	
VARIABLES TOTALES				
Numero de clientes	18	18	31	67
Costo producto total pedidos	2.687.188	1.824.066	1.080.404	5.591.658
Ventas total pedidos	3.688.771	2.502.204	1.544.150	7.735.125
Margen bruto total pedidos	1.001.583	678.138	463.746	2.143.467
Participación ventas por tipo	47,69%	32,35%	19,96%	100,00%
PROMEDIOS POR TIPO DE CLIENTES				
Participación consumo promedio mes	53,85%	26,91%	19,24%	100,00%
Consumo promedio mes por cliente	72.829	36.402	15.107	36.336
Costo producto pedido promedio	40.812	23.618	11.196	22.490
Venta pedido promedio	55.834	32.191	16.386	31.231
Margen bruto pedido promedio de pedido	15.022	8.573	5.191	8.741
No. Promedio de pedidos al mes	1,30	1,13	0,92	1,16

Fuente: Base de datos *My Farmer*

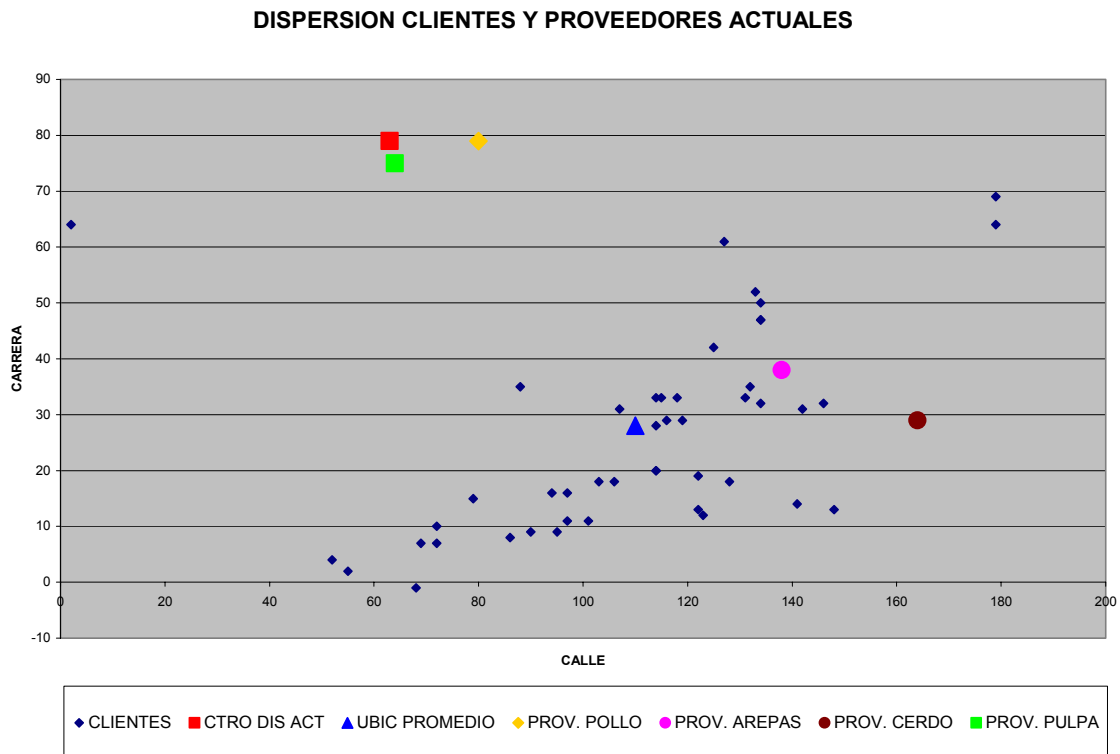
Como se puede observar en la tabla 4, los clientes tipo A han participado en las ventas de los últimos 6 meses con un 47%, con un consumo mensual promedio de \$72.829 pesos pero un promedio por pedido de \$55.834 pesos; el costo de los productos que estos consumen es del orden de los \$40.812 pesos, lo que arroja un margen bruto promedio de \$15.022 pesos por pedido, efectuando 1.30 pedidos al mes; dentro de este tipo de clientes, se encuentran aquellos que tienen un pedido regular pero su frecuencia es alta y aquellos que hacen pedidos con menor frecuencia pero por un valor alto, situación ideal si se tienen en cuenta los costos implícitos en hacer un pedido. En cuanto a los clientes tipo B, estos participan con el 32% de las ventas totales de los últimos 6 meses con un consumo mensual promedio de \$36.402 pesos pero con un pedido promedio de \$32.191, es decir este tipo de cliente hace en promedio 1.13 pedidos al mes; el costo de producto por pedido para este cliente esta alrededor de los \$23.618 pesos arrojando un margen bruto por pedido de \$8.573 pesos. En cuanto a los clientes tipo C, se observa, que este tipo de cliente tiene un bajo consumo mensual \$16.386 y su frecuencia de pedidos es de 0.92 pedidos al mes. Sin embargo, dentro de este tipo de clientes pueden estar aquellos clientes nuevos que hacen un pedido con la intención de probar los productos y el servicio, por lo tanto de acuerdo con su experiencia podrían pasar a hacer parte de las otras categorías.

1.4.1. Dispersión de los clientes y proveedores actuales

Como se puede apreciar en la Figura 3, en la actualidad los clientes se encuentran dispersos en al norte de la ciudad en su mayoría entre la calle 50 hasta la calle 150 y las carreras 2 este y 55. Pero la sede de la empresa se encuentra ubicada en la calle 63ª con Av. Boyacá, el cual es un sitio muy alejado de sus clientes y de 2 de los proveedores más importantes (arepas y cerdo), sin embargo, está muy cercano a los otros dos proveedores esto implica unos sobrecostos por transporte que no se deberían estar asumiendo. Cabe anotar que estos sobrecostos de transporte, se ven compensados con el hecho de que el dueño dispuso de parte de su vivienda para desarrollar su negocio.

Teniendo en cuenta el análisis de la ubicación de los clientes y proveedores por medio de la metodología carga-distancia, se puede confirmar que la ubicación actual del centro de distribución no es la más óptima comparada con otros probables sitios de ubicación.

Figura 3



Fuente: BD My Farmer

En la Tabla 5 se puede apreciar al verificar diferentes posibles ubicaciones del centro de distribución que la ubicación actual es la menos favorable.

Tabla 5

RESUMEN DEL ANALISIS CARGA DISTANCIA				
UBICACIÓN	ZONA		DISTANCIA	CARGA POR DISTANCIA
	CALL.	CRA.		
ACTUAL DEL DISTRIBUIDOR	63	79	3.921,60	45.054,43
PROMEDIO	110	28	1.595,60	28.666,35
ALTERNATIVAS				
PRADO VERANIEGO	131	38	1.838,77	27.060,20
BARRIO GAITAN	78	31	2.330,13	36.729,78
MORATO	110	58	2.294,74	30.146,21
CALLE 80	80	68	3.104,20	36.118,26
RIONEGRO	96	54	2.332,55	30.975,65

Fuente: Calculos realizados con la BD de Clientes y Proveedores

Las distintas alternativas fueron escogidas de acuerdo a las distintas zonas del norte de Bogotá donde podría operar el centro de distribución.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que la ubicación óptima para el centro de distribución es en el barrio Prado Veraniego donde el resultado de la carga por distancia a recorrer es la menor.

1.5. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES POTENCIALES

1.5.1. Composición del mercado potencial

El mercado en el cual se ha enfocado *My Farmer* esta constituido por los hogares bogotanos de estratos 4, 5 y 6 del norte de Bogotá, es decir, la población de estos estratos ubicada en las localidades de Usaquén, Chapinero, Suba y Teusaquillo las cuales cuentan de acuerdo con información extraída del Departamento Administrativo de Planeación Distrital con un total de 167,873 hogares y un promedio de 3.5, 3.9 y 3.3 habitantes por hogar para los estratos 4, 5 y 6 respectivamente, según muestra la tabla 6.

Tabla 6

DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR ESTRATOS EN BOGOTA							
ESTRATO	POBLACION		HOGARES		HAB POR HOGAR	TOTAL HOGARES ZONA DE OPERACIÓN	INGRESO
	Miles	%	No Hogares	%	No. Hab/hogares	No Hogares	No. Sal. Min
1	386	6.6%	85,667	5.6%	4.5	0	<1
2	2,115	36.1%	573,760	37.8%	3.7	0	1-3
3	2,604	44.5%	645,067	42.5%	4.0	0	3-5
4	445	7.6%	128,586	8.5%	3.5	85,706	5-8
5	177	3.0%	44,872	3.0%	3.9	43,693	8-16
6	128	2.2%	38,474	2.5%	3.3	38,474	>16
TOTAL	5,855	100.0%	1,516,426	100.0%	3.9	167,873	-

FUENTE: Departamento Administrativo de Planeación - Alcaldía Mayor de Bogotá
D.C. Agosto 2003

Como se puede observar en la Tabla 7, la población seleccionada tiene un ingreso superior a los 5 SMLV lo que indica que en su gran mayoría cuentan con la capacidad de pago para el tipo de productos que ofrece *My Farmer*.

Para establecer los hábitos de consumo y la preferencia por el tipo de servicio y productos que ofrece la empresa de los clientes potenciales se desarrolló una encuesta la cual fue diseñada para el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Determinar el número de personas que conforman los grupos familiares de la población objeto de estudio.
- Determinar los hábitos de consumo de los productos que ofrece *My Farmer* en los hogares estratos 4, 5 y 6.

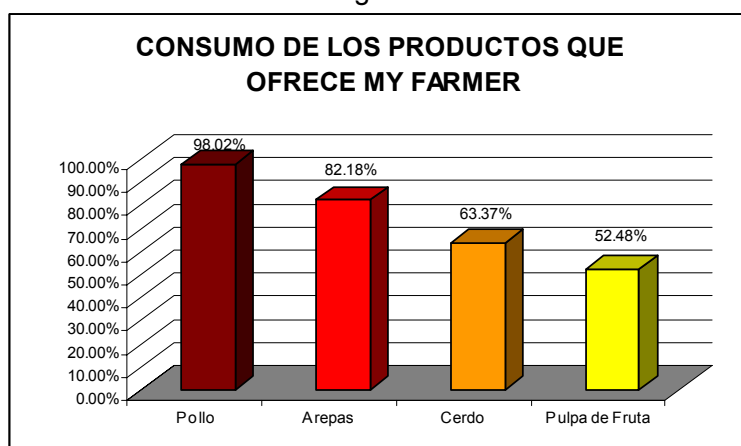
- Determinar si la población estaría dispuesta a adquirir los productos que ofrece *My Farmer*.
- Establecer si la población esta de acuerdo con el servicio que ofrece *My farmer*.
- Establecer las formas de pago preferentes de la población para el tipo de servicio y productos que ofrece la empresa.

En el Anexo 1 se pueden consultar en detalle la descripción, el formulario utilizado y ficha técnica de la encuesta con su respectiva tabulación y resumen. A continuación van a ser descritas algunas de las variables obtenidas por este medio en lo que tiene que ver con los hábitos de consumo, forma de compra, lugar y gusto por los distintos productos que ofrece *My Farmer*.

1.5.2. Hábito de consumo de los productos ofrecidos

Dentro de los productos que ofrece *My Farmer* se pudo determinar que éstos son de una alta aceptación en términos generales.

Figura 4

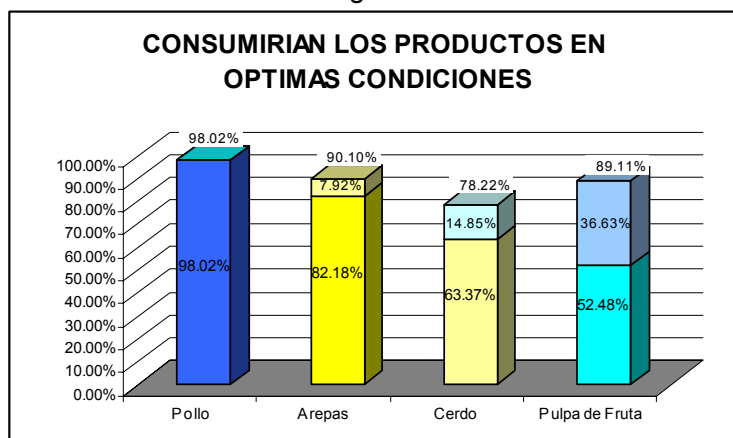


Fuente: Resultados encuesta

De acuerdo con la Figura 4, el producto que más demanda la población es el pollo el cual es consumido en el 98.02% de los hogares seguido por las arepas con el 82.18%⁵. adicional a esta alta aceptación de los productos, también se identificó que en algunos de los hogares que no consumen los productos, estarían dispuestos a hacerlo siempre y cuando las condiciones de frescura, calidad, precio sean competitivas frente a las ofrecidas en el mercado, elevando las perspectivas de consumo de los productos que ofrece la empresa. La Figura 5 muestra el incremento que se tendría del consumo de los productos en las condiciones que *My Farmer* ofrece sus productos.

⁵ El error muestral de los todos los porcentajes dados, se puede apreciar en el Anexo 1.

Figura 5



Fuente: Resultados encuesta

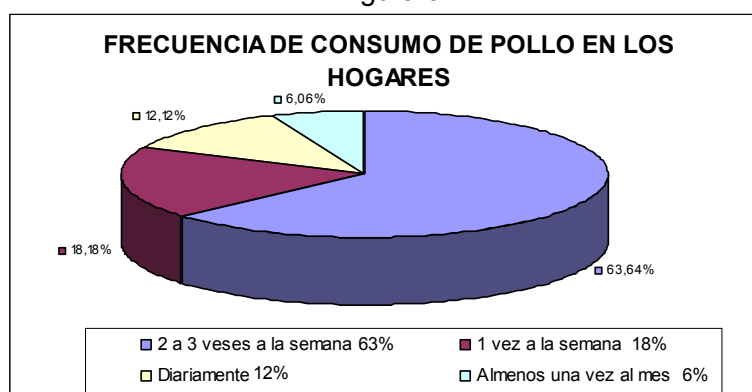
Donde, por ejemplo la pulpa tendría un incremento en el consumo de los clientes potenciales de 36.63% para un total de 89.11%.

A continuación, se hará una descripción más profunda de los hábitos de consumo de los clientes potenciales por tipo de producto.

1.5.2.1. Hábitos de consumo de la carne de Pollo

Como se mencionó anteriormente, el 98.02% de los encuestados consumen la carne de pollo, pero no toda esta población lo consume con la misma frecuencia. En la Figura 6 se puede apreciar que la mayoría de la población que consume carne de pollo lo hace entre 2 y 3 veces a la semana seguida por la frecuencia de una vez a la semana.

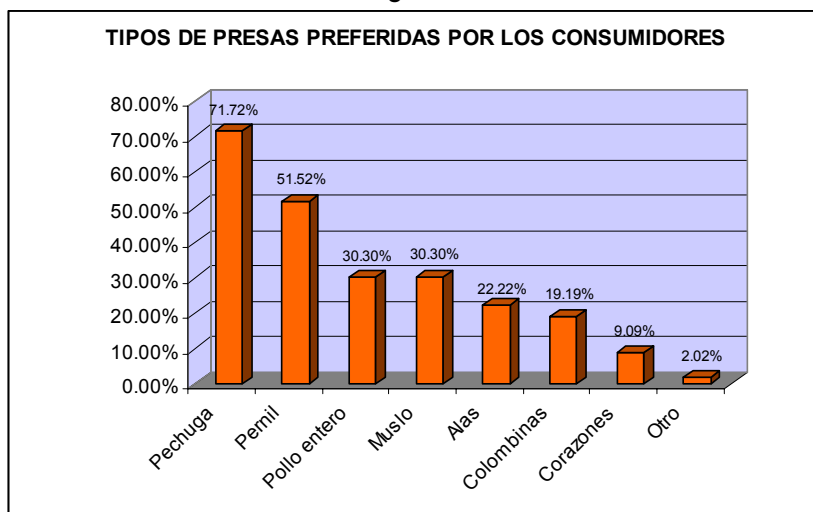
Figura 6



Fuente: Resultados encuesta

También se determinó que tipo de presas son las preferidas por las personas que consumen pollo identificando que la presa más consumida es la pechuga seguida por el perrill. Cabe aclarar que en la mayoría de los hogares consumen varios tipos de presas.

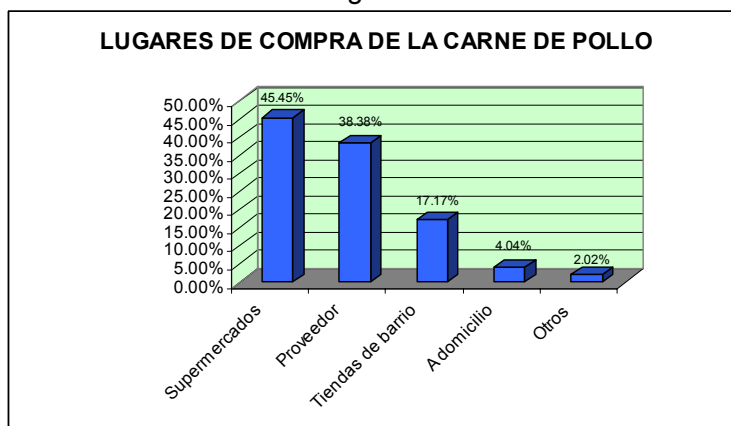
Figura 7



Fuente: Resultados encuesta

Con respecto al sitio o medio por el cual adquieren la carne de pollo se identificó que el 45% de los encuestados, adquiere estos productos en los supermercados seguido de proveedores directos o tiendas especializadas con el 38%.

Figura 8



Fuente: Resultados encuesta

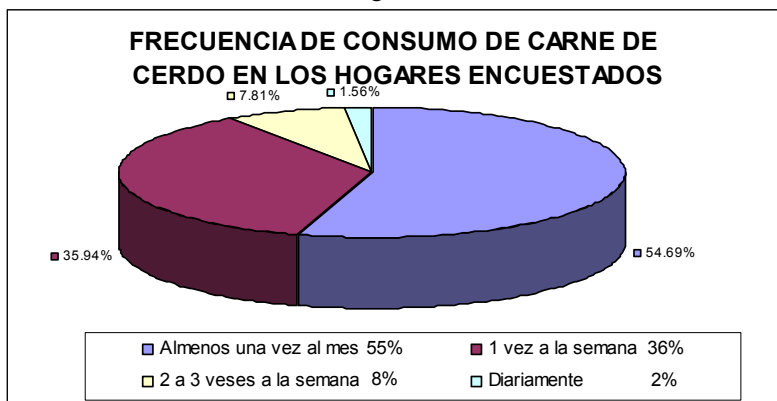
En cuanto a la población que mencionó no consumir pollo, se determinó que la causa era por gusto, es decir que no les gusta y que no estarían dispuestos a consumir este producto.

1.5.2.2. Hábitos de consumo de la carne de Cerdo

El 63.37% de los encuestados, mencionaron que consumen carne de cerdo, sin embargo, de acuerdo con la encuesta, este porcentaje podría aumentar al 78.22% debido a que algunos hogares no lo consumen actualmente pero estarían dispuestos a hacerlo.

En comparación con la carne de pollo, su consumo es menos frecuente, puesto que el 55% de los hogares consumen este producto una vez al mes. En la Figura 9 se puede apreciar como esta distribuida la frecuencia para este producto.

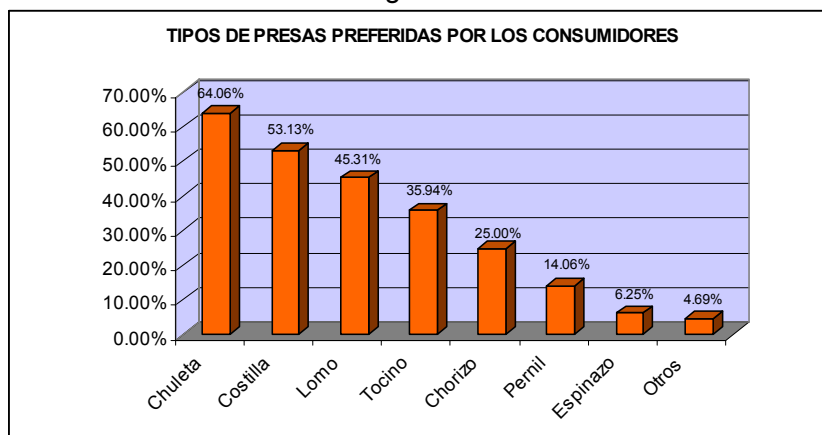
Figura 9



Fuente: Resultados encuesta

Dentro de las distintas presas que se ofrecen de esta carne, la preferida por los hogares es la Chuleta con el 64.06% de la población, cabe aclarar que en la mayoría de los hogares consumen varios tipos de presas. La Figura 10 muestra el nivel de preferencia de los distintos tipos de presas de la carne de cerdo.

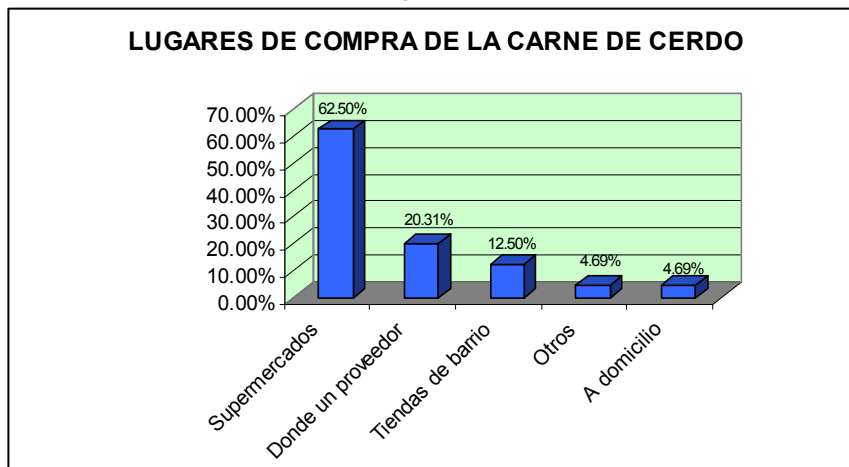
Figura 10



Fuente: Resultados encuesta

Al igual que con la carne de pollo, en la mayoría de los hogares adquieren sus productos en los supermercados (62%) seguido de proveedores directos o tiendas especializadas las cuales tienen el 20%.

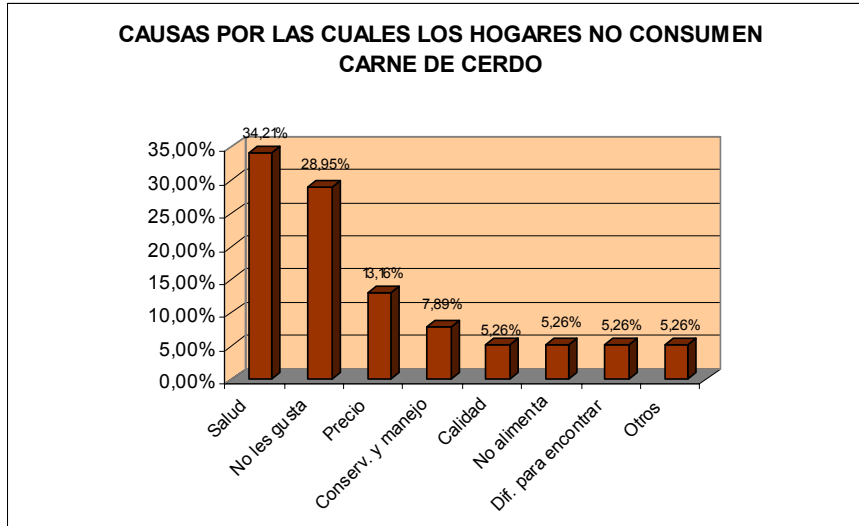
Figura 11



Fuente: Resultados encuesta

Con respecto a la carne de pollo, el cerdo tiene un nivel de consumo inferior, debido principalmente a que no les gusta este tipo de carne, existe la creencia de que es mas costoso, tiene un alto contenido de colesterol y por la creencia de que su manejo y cocción son muy complicados. En la Figura 12 se puede apreciar las principales razones por las cuales los hogares no consumen carne de cerdo.

Figura 12

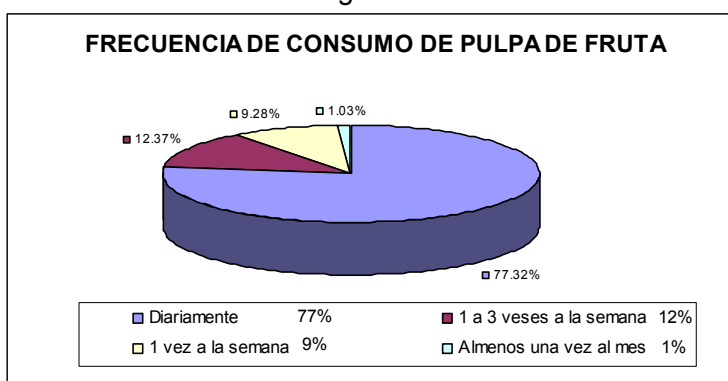


Fuente: Resultados encuesta

1.5.2.3. Hábitos de consumo de la pulpa de fruta

El 96% de los hogares encuestados consumen algún tipo de fruta, tan solo el 54% del total de los encuestados consumen pulpa, como se mencionó anteriormente, el 36.63% de los hogares encuestados no consumen este producto pero estarían dispuestos a consumirlo. Adicionalmente, este relativo bajo nivel de aceptación de la pulpa de fruta se ve compensado puesto que de los hogares que consumen pulpa de fruta el 77% lo hacen diariamente y por lo tanto su demanda aumenta. En la Figura 13, se puede apreciar la frecuencia de consumo de la pulpa de fruta.

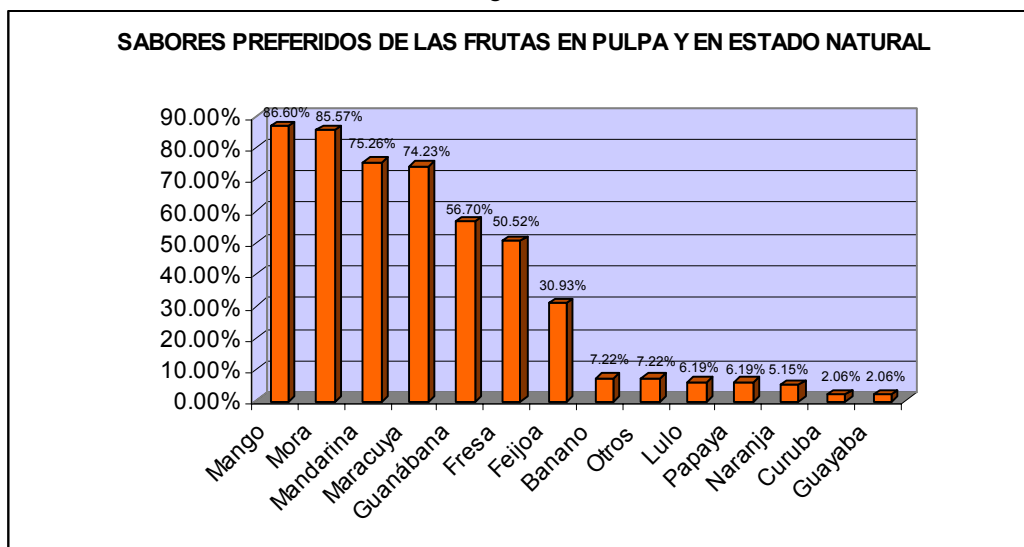
Figura 13



Fuente: Resultados encuesta

Frente a los sabores preferidos, el mango es la fruta con mayor nivel de aceptación seguido de la mora, el maracuyá y la guanábana. En la Figura 14 se puede apreciar los distintos niveles de preferencia de frutas.

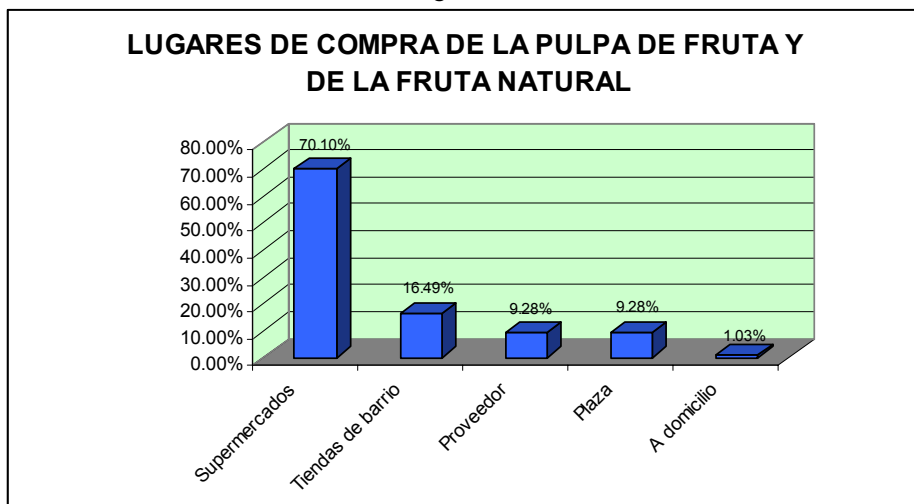
Figura 14



Fuente: Resultados encuesta

En cuanto a los sitios donde la gente adquiere la fruta, al igual que con los productos anteriores, la mayoría de hogares lo hacen en el supermercado (70%), y las tiendas de barrio adquieren una mayor importancia.

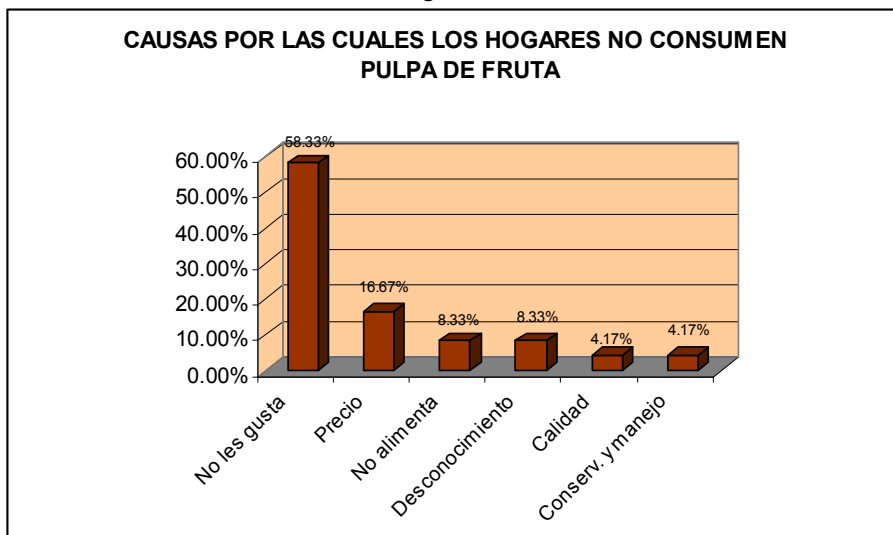
Figura 15



Fuente: Resultados encuesta

La causa por la cual la pulpa de fruta no tiene el nivel de aceptación de los demás productos, corresponde a que al 58% de la población no les gusta; también tiene un nivel importante el precio y la actitud a que el sabor y el valor nutricional no es el mismo, el cual tiene una gran diferencia frente a las frutas en estado natural.

Figura 16

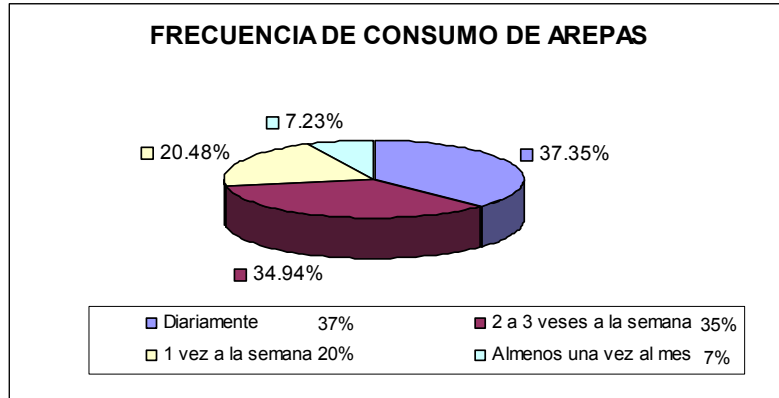


Fuente: Resultados encuesta

1.5.2.4. Hábitos de consumo de las arepas

Las arepas tienen un nivel de aceptación del 82%, porcentaje que podría aumentar a 90% ya que las condiciones de frescura, precio y calidad de los productos que ofrece *My Farmer* son competitivas frente al mercado. Este tipo de producto tiene una frecuencia de consumo intermedia frente a los demás productos como se puede apreciar en la Figura 17

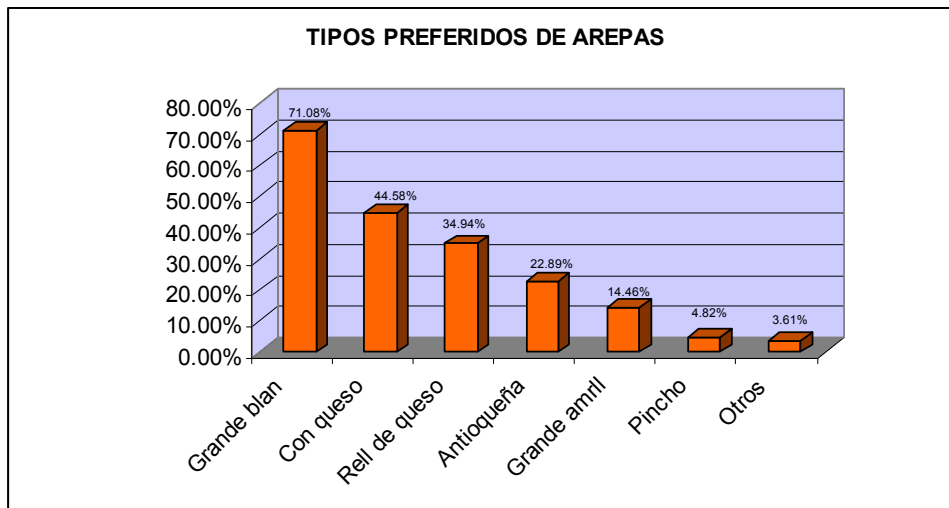
Figura 17



Fuente: Resultados encuesta

De acuerdo con la Figura 18 Los tipos preferidos de arepas son la grande blanca (71%), las de queso (44%) y las rellenas de queso (35%).

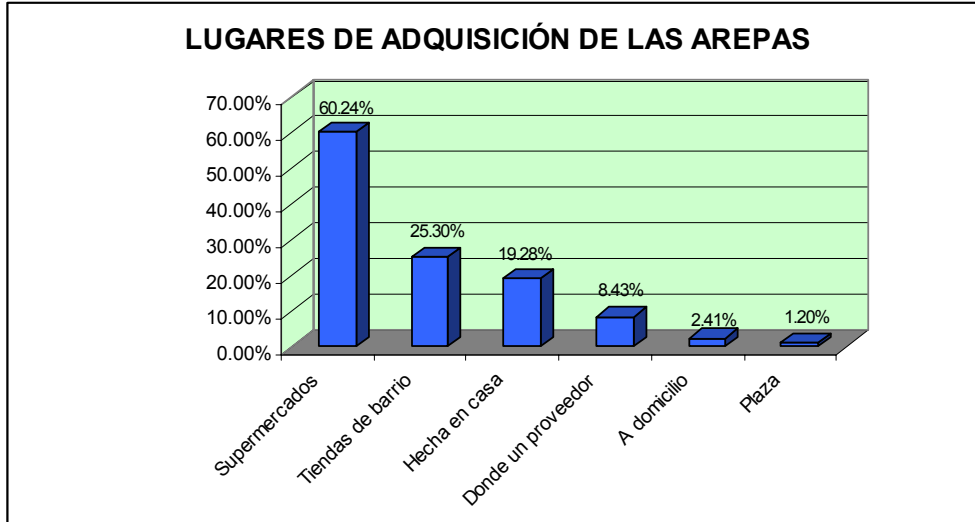
Figura 18



Fuente: Resultados encuesta

En cuanto a los lugares de adquisición de este producto, llama la atención que el 19% de la población hace las arepas en casa, sin embargo al igual que los productos anteriores las arepas también son adquiridas en su mayoría en el supermercado de acuerdo con la Figura 19.

Figura 19



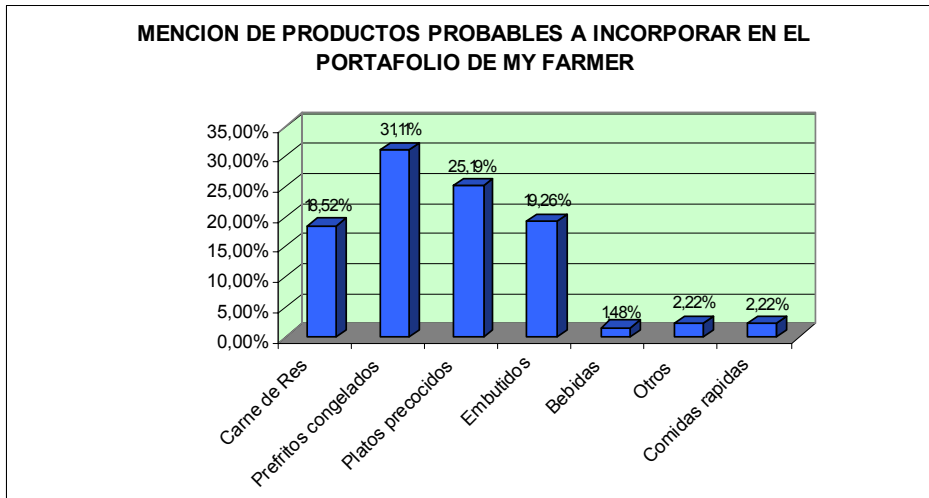
Fuente: Resultados encuesta

Con respecto a las causas por las cuales en los hogares no se consumen arepas en su mayoría es por que no les gusta (69%) o prefieren otro producto como el pan. Las otras causas son la dificultad para encontrarlas (12%) y dificultad en la conservación y manejo del producto (6.25%).

A nivel general, la mayoría de la población estudiada adquiere los productos que ofrece la empresa en los supermercados (54.42%), seguido por los proveedores directos (17.96%), las tiendas de barrio (16.62%) y finalmente por otros canales (10.99%).

Adicionalmente, se establecieron que tipo de productos podrían ser distribuidos por la empresa tales como carne de res, prefritos congelados, etc. Dichos productos podrían ser incorporados al portafolio de la empresa previo un análisis de precios y de margen de venta que arrojen. En la Figura 20 se pueden apreciar que otros tipos de productos podrían ser adquiridos por los consumidores mejorando el servicio que la empresa presta.

Figura 20



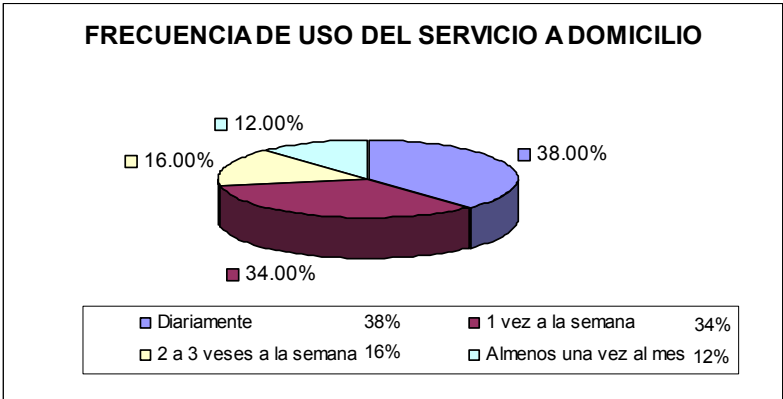
Fuente: Resultados encuesta

Al presentar nuevos productos dentro del portafolio que ofrece *My Farmer* las ventas pueden aumentar sustancialmente mejorando el promedio de compra, la captación de nuevos clientes y la rentabilidad de la empresa. Para conseguir esto se debe realizar un nuevo estudio del proceso logístico y adecuación del local ya que algunos productos nuevos pueden tener un trato totalmente distinto a los del portafolio actual. Por experiencia se sabe que cada producto nuevo trae consigo un riesgo como es el incumplimiento del nuevo proveedor o la no aceptación del producto por parte del cliente afectando compras futuras de los productos ya posicionados. Haciendo un análisis sencillo al duplicar los productos ofrecidos se puede pensar que con los clientes Tipo A se tendrá un margen bruto de aprox. 30.000, se captaran mas clientes por la misma combinación de productos, aumentaran los pedidos y por lo tanto la empresa tendra a aumentar en espacio y personal. Otro factor a analizar es el de los proveedores ya posicionados, serán capaces de suplir los pedidos, teniendo en cuenta que el proveedor de pollo sacrifica un número determinado de aves y los clientes piden en su gran mayoría pechugas.

1.5.3. Afinidad de los clientes a los servicios prestados

Para determinar la afinidad de las personas hacia el servicio que presta *My Farmer* dentro de la encuesta se incluyeron algunas preguntas como el nivel de utilización del servicio a domicilio y su frecuencia y para que tipo de comidas es mas utilizado. Los resultados fueron los siguientes: El 49% de la población utiliza este servicio, con una frecuencia relativamente alta según se puede apreciar en la Figura 21

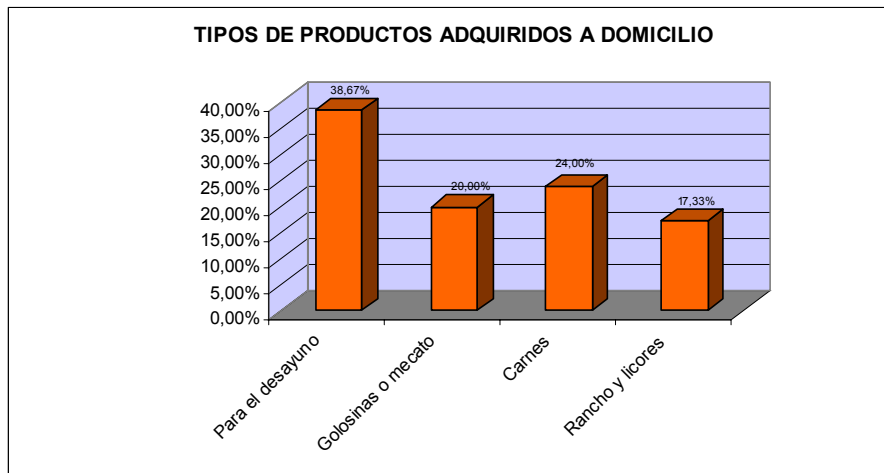
Figura 21



Fuente: Resultados encuesta

Por lo que se puede inferir que la modalidad de servicio que presta la empresa esta de acuerdo con esta modalidad de venta, aunque no es muy utilizado para la compra del tipo de productos que distribuye *My Farmer* debido a que los domicilios son utilizados en su mayoría para la adquisición de productos para el desayuno (38%) y para Carnes (24%); de acuerdo a la información dada por los encuestados este comportamiento se debe a que tienen un alto nivel de confianza con su proveedor de carne, factor importante que se debe considerar para consolidar la operación de *My Farmer*. Existe también un porcentaje importante de hogares que adquieren productos tales como golosinas.

Figura 22



Fuente: Resultados encuesta

A pesar que el nivel de utilización del servicio a domicilio no es muy alto dentro de la población en estudio, a la pregunta que se planteo a los encuestados de que si estarían dispuestos a adquirir los productos mencionados en optimas condiciones de frescura, calidad, precio y a domicilio el 95% de la población asintió que si lo haría lo que nos indica que la empresa tendría un alto nivel de aceptación dentro del mercado mientras el servicio sea prestado de la mejor manera posible y los productos mantengan sus excelentes niveles de calidad.

Frente a las diferentes formas en que la gente estaría dispuesta a pagar este tipo de productos y servicio, el medio de pago de mayor aceptación es el efectivo con el 90% de aceptación seguido por el pago por medio de tarjeta debito/crédito con el 10% y alguna forma de prepago con el 7%. En las conversaciones sostenidas con los diferentes encuestados, se mencionó que la razón por la cual el sistema de prepago no les parecía muy viable es por la falta de confianza que en una empresa nueva tiene la gente. Por lo tanto esta a cargo de la empresa reforzar y consolidar su imagen para que la gente utilice este medio que es muy conveniente para la empresa y cómodo para los clientes.

1.5.4. Determinación de la demanda

Dentro de la población anteriormente descrita, My Farmer se ha puesto como objetivo al termino de 1 año lograr una penetración en el mercado del 3%, lo que indica estar distribuyendo sus productos en un total de 5,036 hogares, por lo tanto se supone una demanda de 29.5 toneladas de productos al mes si todos los clientes demandaran de todos los productos. En la Tabla 7 se puede apreciar de acuerdo a los datos históricos de la empresa el consumo por tipo de producto de la empresa.

Tabla 7

DEMANDA PROMEDIO MENSUAL ESPERADA POR TIPO DE PRODUCTO		
TIPO DE PRODUCTO	PESO TOTAL Kg	%
Arepas	13,670	46.2%
Cerdo	1,956	6.6%
Pollo	9,103	30.7%
Pulpa de fruta	4,876	16.5%
TOTAL	29,605	100.0%

Fuente: Calculado con base en históricos de ventas

Se ha fijado el logro del 3% del mercado como una cifra razonable debido al volumen de operaciones que implica el manejo de esta demanda, sumado a la capacidad de endeudamiento del empresario y el riesgo que este está dispuesto a correr al hacer la inversión requerida.

Por otra parte, la demanda real de los clientes de la empresa es un poco menor debido a que según la encuesta realizada, no todos los clientes están dispuestos a adquirir todos los productos, esta reducción se puede apreciar en la Tabla 8.

Tabla 8

CALCULO DE LA DEMANDA SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA					
VARIABLE	POLLO	CERDO	PULPA	AREPAS	TOTAL
CONSUMO PERCAPITA MENS Kg/pers/mes	0.51	0.11	0.27	0.76	0.41
CONSUMO MENSUAL POR HOGAR Kg	1.81	0.39	0.97	2.71	1.47
PERSONAS QUE CONSUMIRIAN LOS PRODUCTOS	98.02%	78.22%	89.11%	90.10%	91.59%
OBJETIVO MY FARMER (3% DEL MERCADO)	5036	5036	5036	5036	5036
DEMANDA TOTAL Kg.	8,922.82	1,530.19	4,344.93	12,316.58	27,114.53

Fuente: Calculado con base en histórico de ventas

Sin embargo, para efectos del cálculo del volumen de operaciones y la determinación de la capacidad instalada, se tendrá en cuenta la cifra como si todos los clientes adquirieran todos los productos, debido a que de acuerdo con la estrategia de mercadeo que se planteará, se espera que los clientes consuman de todos los productos que ofrece la empresa.

1.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.6.1. Análisis de la competencia

1.6.1.1. Competencia Directa.

Actualmente *My Farmer* no cuenta con competencia directa claramente identificable. Dentro de la investigación realizada a través del directorio de páginas amarillas y cámara de comercio no se encontró ninguna empresa dedicada a la actividad de distribución de este tipo de productos a los hogares objeto de esta tesis. Existen cerca de treinta y cinco (35) pequeñas y medianas empresas dedicadas a la distribución de alimentos pero su nicho está enfocado de manera institucional y al por mayor (restaurantes, cafeterías, clubes, bares, etc.)

1.6.1.2. Competencia Indirecta

Dentro de la competencia indirecta, encontramos principalmente los hipermercados y grandes almacenes de cadena como CARREFOUR, ÉXITO, MAKRO, ALKOSTO, CARULLA, CAFAM, SUPERTIENDAS OLIMPICA, etc. las cuales de acuerdo con la Tabla 9 se encuentran ubicadas en la zona de operación de la Empresa.

Tabla 9

PRINCIPALES ALMACENES DE CADENA UBICADOS EN LA ZONA DE OPERACIÓN		
NOMBRE DE LA CADENA	TOTAL LOCALES EN LA ZONA DE OPERACIÓN	%
CARULLA	26	30,2%
SUPERMERCADOS CAFAM	14	16,3%
SUPERTIENDAS OLIMPICA	11	12,8%
CARREFOUR	7	8,1%
SUPERTIENDAS EL BODEGÓN	6	7,0%
ALMACENES ÉXITO	5	5,8%
SUPERMERCADOS COLSUBSIDIO	5	5,8%
POMONA	4	4,7%
LEY	3	3,5%
SURTIMAX	2	2,3%
EL GRAN TRIGAL	1	1,2%
MAKRO	1	1,2%
YEP	1	1,2%
TOTAL	86	100,0%

FUENTE: PROPUESTA PARA LA DISTRIBUCION DE ALIMENTOS PRECOCIDOS CONGELADOS DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN BOGOTÁ. TESIS DE GRADO PUJ

Como podemos observar, en la zona de operación de *My Farmer*, encontramos 86 locales de supermercados y tiendas de cadena donde se ofrecen el conjunto de productos que ofrece la empresa, siendo el de mayor presencia la cadena Carulla seguida de Cafam las cuales presentan el mismo target de *My Farmer*. De acuerdo con los resultados de la encuesta, este tipo de establecimientos constituyen la principal competencia para *My Farmer* ya que como se mencionó anteriormente, un nivel muy alto de los hogares adquieren todos los productos que ofrece la empresa en estos lugares.

Adicionalmente, también están los establecimientos comerciales dedicados exclusivamente a algún o algunos de los productos como lo son las Famas, tiendas de barrio y almacenes de huevos y pollo, las cuales en una gran proporción prestan el servicio a domicilio pero no ofrecen todos los productos en conjunto ni las condiciones de frescura, calidad y precio que ofrece *My Farmer*.

Otro aspecto a tener en cuenta en el análisis de la competencia son los precios. *My Farmer*, ofrece los productos a precios más bajos que los supermercados y tiendas al ser distribuidor directo de los productores o fabricantes, este aspecto se considera como una ventaja frente a la competencia indirecta que tiene ver Anexo 16.

1.7. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CICLO ACTUAL DE PEDIDO

El ciclo de pedido comienza con la apertura de la lista de clientes a llamar en determinado día. Al contactar el cliente, si éste desea hacer pedido se ingresa en el sistema y se confirma el día de entrega y costo del mismo; si por el contrario el cliente no desea hacer pedido se solicita la fecha en que nuevamente se le debe volver a llamar y se registra en el sistema.

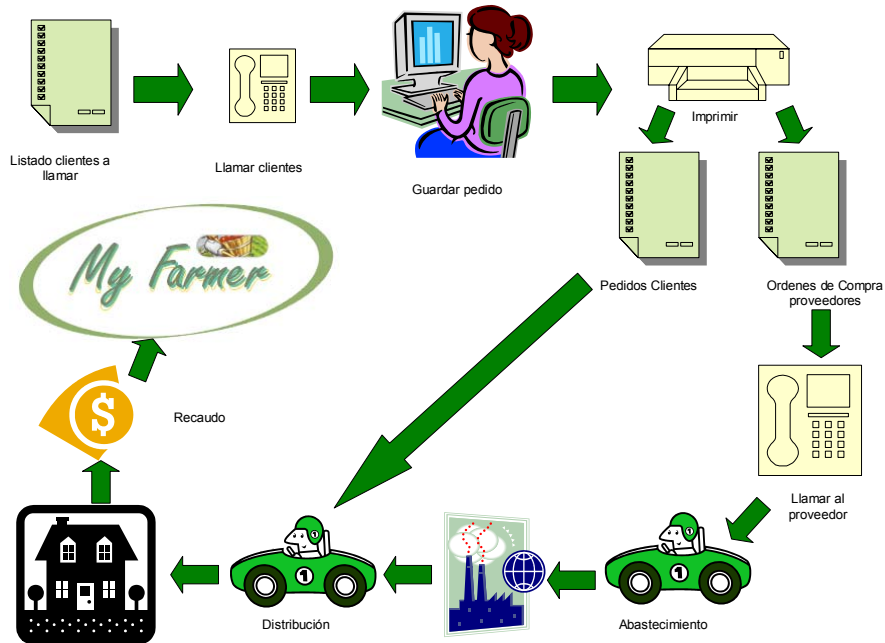
Una vez finalizada la lista de ese día, se procede a través del sistema a imprimir el pedido a los proveedores (esto se hace el día anterior a la entrega o el mismo día de entrega 7:00 a.m. a 8:00 a.m.), al no presentarse novedad (no existencia, producto no fresco etc.) en ningún producto se imprimen las facturas de cada uno de los pedidos del día de entrega y se planea la ruta a seguir para el aprovisionamiento y la entrega. Si por el contrario se presenta alguna novedad se hace el pedido al proveedor sin incluir los faltantes y se le informa al(los) cliente(s) la novedad del producto (si es posible llevarle el producto otro día, si se puede cambiar por otra marca u otro producto, etc.), una vez se informa al(los) cliente(s) y este(os) toma(n) decisión sobre el pedido; si decide agregar otro producto se llama al proveedor(res) para agregar el(los) producto(s), se imprimen las facturas y se planea la ruta a seguir para el aprovisionamiento y la entrega; si el cliente decide cancelar el pedido para el día programado se le solicita el nuevo día de entrega y se registra en el sistema; si el cliente decide cancelar por completo el pedido se solicita la fecha para llamarlo nuevamente, se registra la cancelación del pedido y la nueva fecha de llamada.

Al recoger el pedido donde los proveedores, se verifican todas las cantidades y productos. Todos los productos son almacenados por tipo en neveras de icopor con hielo si son cárnicos o pulpa; las arepas se colocan en un recipiente plástico. Antes de ir a entregar un pedido este se alista y se deja en una nevera con hielo, las arepas se colocan en una bolsa encima de la misma nevera, en el momento de la entrega se verifica con la factura y el cliente el pedido, esto evita que se cometan errores de entrega. Si por algún motivo no se puede entregar un pedio este se guarda en el congelador de la empresa después de realizar todo el recorrido del día y se entrega previo acuerdo con el cliente lo más pronto posible.

El día anterior a la entrega se llama a los clientes en horas de la noche para recordarles la entrega del pedido para que dejen listo el pago..

Para una mayor comprensión del proceso se presenta a continuación el siguiente diagrama.

Figura 23
DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL CICLO DE PEDIDO



1.7.1. Establecer contacto con los clientes

Objetivo: Hacer el ofrecimiento y venta de los productos para iniciar el ciclo de pedido de la empresa.

Este proceso consiste en las siguientes actividades:

- Abrir el sistema de información: La empresa cuenta con un sistema de información para manejar los clientes y pedidos desarrollado en Excel por el propietario de la empresa.
- Extraer listado de llamadas: Se ejecuta el proceso dando como parámetro la fecha en que se encuentra y el sistema arroja los clientes a los cuales hay que llamar.
- Llamar al cliente: El listado arroja el nombre y teléfono del cliente y se procede a hacer las llamadas respectivas.
- Saludar: Como política de la empresa se tiene mantener una excelente relación con los clientes, el saludo tiene un peso importante dentro del proceso.
- Ofrecer los productos: Esta tarea consiste en informar al cliente los productos que ofrece la empresa y sus distintas presentaciones, esta actividad constituye en si el proceso de venta de la empresa

- Tomar el pedido: Una vez el cliente tiene claro los distintos productos se ingresa en el sistema los productos que va a pedir el cliente teniendo en cuenta de registrar los siguientes datos: Producto, presentación, cantidad, proveedor y fecha en que el cliente desea que le sean entregados los productos.
- Confirmar fecha de la siguiente llamada: Con objeto de tener conocimiento sobre la fecha en que se debe hacer la próxima llamada, se le solicita al cliente informe la fecha en que desea recibirla.
- Guardar pedido: se procede a ejecutar el comando que ingresa la información en el sistema y guarda los datos en la base de datos de pedidos.

1.7.2. Elaborar orden de compra

Objetivo: Organizar el listado de productos por proveedor para hacer los pedidos.

Este proceso consiste en las siguientes actividades:

- Extraer listado por proveedor: Consiste en la ejecución de un proceso en el sistema de información que genera los listados de pedidos por proveedor. Se ejecuta el día anterior a la entrega de los pedidos dando como parámetro el día siguiente (fecha en que se entregan los pedidos a los clientes), de tal manera que el pedido pueda ser alistado y entregado por el proveedor el mismo día de la entrega al cliente. Esto debido a que una de las políticas y fortalezas de la empresa es entregar los productos lo más frescos posibles.
- Imprimir listados por proveedor: El sistema genera una hoja por proveedor con el resumen del pedido que se va a recoger al otro día.
- Verificar bitácora de productos no incluidos en el sistema de información (arepas y cerdo): el sistema de información no incluye los productos de cerdo y arepas por lo tanto se debe hacer manualmente.
- Organizar pedidos manuales: Manualmente se elabora la orden de pedido de arepas y cerdo.

1.7.3. Comprar

Objetivo: Solicitar los productos a los distintos proveedores para que los tengan listos.

Este proceso consiste en las siguientes actividades:

- Llamar al proveedor: De acuerdo con la información del proveedor se contacta vía telefónica.
- Dictar pedido al proveedor: De acuerdo a los listados impresos por proveedor, se le dictan los productos requeridos para el siguiente día.

- Confirmar que el proveedor tenga existencia del producto: En algunas ocasiones el proveedor no tiene existencia de alguno de los productos solicitados.
- Confirmar entrega del proveedor: Se acuerda la hora en que los productos van a estar listos para que sean recogidos.

1.7.4. Abastecer

Objetivo: Verificar los productos a entregar a los clientes y confirmar entrega de los mismos a los clientes para cumplir con las necesidades de los mismos.

Este proceso consiste en las siguientes actividades:

- Extraer listado pedidos por cliente: Consiste en la ejecución de un proceso en el sistema de información que genera los listados de pedidos por cliente. Se ejecuta el día anterior a la entrega de los pedidos dando como parámetro el día siguiente (fecha en que se entregan los pedidos a los clientes), de tal manera que el pedido pueda ser alistado y entregado por el proveedor el mismo día de la entrega al cliente.
- Comparar los pedidos con las existencias de los proveedores: Como en algunos casos el proveedor no tiene existencia de alguno de los productos, es necesario verificar por cada cliente que estén disponibles sus productos.
- Llamar al cliente: Establecer comunicación con el cliente.
- Incluir arepas y cerdo en la factura: como las arepas y el cerdo no están ingresados en el sistema de información se deben incluir manualmente en la factura.
- Confirmar pedido: confirmar el pedido hecho por el cliente, si hay cambios en el pedido por falta de producto o porque el cliente desea adicionar algún artículo, para este cliente se vuelve al proceso de Hacer los pedidos y se sigue el mismo procedimiento.
- Confirmar valor del pedido: Se confirma el valor del pedido para que la persona que lo va a recibir cuente con el dinero en el momento de la entrega. No se acepta financiación.
- Imprimir factura de pedido: Se imprimen las facturas por cliente con el detalle de los productos.

1.7.5. Alistar los pedidos a los clientes

Objetivo: Abastecer a la empresa de los productos requeridos para la entrega de los clientes.

Este proceso consiste en las siguientes actividades:

- Alistar neveras: Las neveras son lavadas y se les introduce hielo en bolsas para garantizar el mantenimiento de la cadena de frío.

- Visitar proveedor: En la actualidad la empresa al manejar todavía pedidos relativamente pequeños y para garantizar el cumplimiento en la entrega de los pedidos bajo su política de cero inventarios, debe recoger los pedidos directamente donde los proveedores.
- Espera entrega de pedido: Una vez se esta donde el proveedor, se debe esperar especialmente para el pollo y el cerdo que este sea alistado de acuerdo a las especificaciones dadas en el momento en que se efectuó el pedido.
- Recibir el pedido: Es recibido el pedido.
- Verificar productos contra la orden de pedido: Se debe verificar la cantidad de cada producto pedido contra lo entregado para garantizar que no hallan diferencias.
- Verificar factura de venta: Se debe verificar que la factura expedida por el proveedor corresponda a la orden de pedido y a los productos entregados para garantizar que no hallan diferencias.
- Cancelar factura anterior: Con los proveedores se tiene pactado que cuando se va a recoger un pedido, es cancelado el pedido anterior.

1.7.6. Distribuir los pedidos a los clientes y recaudo

Objetivo: Entregar los pedidos a los clientes y recaudar el dinero de las ventas.

Este proceso consiste en las siguientes actividades:

- Visita clientes: Es la razón de ser del servicio que se presta, los productos son entregados a domicilio. En la actualidad, no existe un plan formal de distribución.
- Seleccionar productos: Los productos son seleccionados de acuerdo a la orden de pedido de cada cliente y dispuestos en una bolsa
- Entregar productos y factura: Se entregan los productos junto con la factura al cliente.
- Esperar que el cliente verifique los productos y las facturas. En su mayoría y por el tipo de clientes que se maneja, quien recibe los productos son las empleadas del servicio doméstico.
- Recibir el dinero: El dinero se recibe y se dan las respectivas vueltas.
- Poner cancelado en la copia de la factura: Es necesario para el control interno, debido que en algunas ocasiones el cliente no cuenta con el efectivo para cancelar el valor del pedido y por lo tanto es necesario generarle cartera.

En el Anexo X se puede apreciar el diagrama de flujo de proceso para cada uno de los procesos del ciclo de pedido.

1.8. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL CICLO DE PEDIDO

1.8.1. Establecer el contacto con los clientes

El 80.5% de las llamadas efectuadas para realizar para este proceso no son efectivas debido a las razones expuestas en la Tabla 10. Las 2 causas mas importantes son las que el cliente no realiza pedidos por tener existencias o porque ya adquirió los productos en el supermercado, causas que van claramente ligadas a la oportunidad de la llamada, la cual debe hacerse en el momento justo en que la persona se le esta acabando el pedido y no ha comprado sus productos en el supermercado.

Tabla 10

EVENTOS	Proporción en llamadas
Realiza el pedido de algunos de los productos que ofrece <i>My Farmer</i>	6.5%
Realiza el pedido de todos los productos que ofrece <i>My Farmer</i>	8%
No realiza pedido debido a que todavía cuenta con existencias de los productos que ofrece la empresa.	32.75%
Cientes que hacen pedidos por iniciativa propia.	5%
No es posible localizar al cliente.	5%
No realiza el pedido debido que ya adquirió todos los productos o productos sustitutos en el supermercado.	32.75%
No le interesa continuar con el servicio.	10%

Fuente: Experiencia de la empresa.

Dentro del procedimiento que se tiene actualmente, esta contemplado que el mismo cliente informe la fecha en que la empresa lo vuelva a llamara para tomar el siguiente pedido, pero esta fecha es muy ambigua, ya que por las características del negocio y por la poca recordación que los clientes actualmente tienen de la empresa en muchas ocasiones el cliente adquiere los productos en los supermercados o el calculo que hace en el momento de la llamada no es muy preciso lo que genera que la siguiente llamada se pierda por cualquiera de estas razones generando un sobre costo en el volumen de llamadas que hay que efectuar.

Adicional a esta problemática, el procedimiento que se utiliza actualmente, no esta garantizando que se llame periódicamente a todos los clientes y en algunos casos se ha dejado de llamar clientes que potencialmente podrían estar efectuando pedidos regulares. Este problema se identificó porque el sistema de información aunque en el momento del último pedido se ingresó la fecha de la nueva llamada, esta no fue publicada en el informe que ejecuta el sistema.

1.8.2. Orden de compra

En este proceso los productos de pulpa de fruta y pollo no tienen ningún inconveniente ni generan costos representativos. El problema radica en el cerdo y las arepas las cuales hasta el momento no han sido incluidos en el sistema de información y su control se lleva de manera manual por medio de un libro bitácora en donde se apuntan todos los pedidos que se hacen de estos productos. Esta parte del proceso, genera un sobre costo e

ineficiencia dentro del ciclo de pedido que no es muy difícil de superar y se podría corregir a corto plazo.

1.8.3. Comprar

Este proceso tiene algunas dificultades con la existencia que el proveedor tenga de los distintos productos, esto debido a que por ejemplo con la pulpa de fruta, que por la estacionalidad de las cosechas en algunas oportunidades se presentan escasez de algunos de los sabores y es necesario contactar a otro proveedor para verificar su existencia generando la visita a otro proveedor. Cabe aclarar que para la pulpa de fruta aunque se cuenta con 4 proveedores, los pedidos se hacen en su mayoría (90%) a Frutosos por razones de precio, sabor y proximidad a la empresa.

En algunas oportunidades con el cerdo se han presentado inconvenientes en el momento de la entrega pues por fallas en el proceso del proveedor despachan los productos ordenados a otros clientes generando incumplimientos para con la empresa y por ende a los clientes de *My Farmer*.

También se necesario la confirmación de la hora de entrega por parte de los proveedores de pollo y cerdo puesto que en ocasiones se pierde tiempo al ir a recoger el pedido y éste no se encuentra listo generando demoras en el proceso de recoger los pedidos.

1.8.4. Abastecimiento

Este proceso tiene el inconveniente de que en algunas ocasiones es necesario reprocesar la información debido a que por inexistencias de productos por parte de los proveedores, es necesario hacer cambios en los pedidos y es necesario entonces cambiarle el pedido al cliente y por lo tanto confirmar este cambio generando en algunas ocasiones hasta la pérdida del pedido.

Adicionalmente, al tener que manejar los pedidos de cerdo y arepas de manera manual se presentan errores y confusiones en algunas entregas, situación que impacta directamente en el servicio que se presta y la imagen de la empresa que como el cliente sabe que es una empresa que esta comenzando es muy sensible a estos cambios y errores.

1.8.5. Alistamiento de los pedidos a los clientes

Este proceso funciona adecuadamente a excepción de la espera que hay que tener para la entrega por parte de los proveedores de cerdo y pollo que generalmente no tienen el pedido listo en el momento en que se visitan para recibir el pedido, esta demora genera que el recorrido planeado se retrase y por tanto genera sobre costos y la no entrega oportuna por parte de My Farmer a los clientes. Las inspecciones que se realizan en este proceso son necesarias, ya que esto evita inconvenientes en las cantidades y cualidades de los productos solicitados adicionalmente que garantiza el común acuerdo del contrato de compraventa con los proveedores.

Adicionalmente, se ha presentado en algunas ocasiones que el proveedor por error no conservó algunos artículos incluidos dentro del pedido solicitado el día anterior, situación que genera malestar en las relaciones comerciales de la empresa.

1.8.6. Distribuir los pedidos a los clientes y recaudo

Este es uno de los procesos críticos de la empresa pues es el momento de verdad para con los clientes, es por esto que la entrega debe ser realizada en el momento acordado y no se debe cometer error alguno pues esto puede acarrear hasta la pérdida del cliente.

En este proceso el principal inconveniente que se presenta es que en muchas oportunidades en el momento de la entrega del pedido, el cliente no cuenta con el dinero en efectivo para cancelar. Se tienen identificadas las dos causas principales: La cultura del manejo del dinero para los clientes de My Farmer es por medio de tarjetas (dinero plástico) o por características de la forma en que reciben sus ingresos (cheques Sodexo) y estas personas por lo tanto no acostumbran tener dinero en efectivo o simplemente no dejan el dinero con la persona que va a recibir el pedido (generalmente la empleada del servicio). Este problema genera en primera instancia cartera la cual afecta directamente la liquidez de la empresa y como segundo factor genera un reproceso al tener que visitar al cliente nuevamente para recibir el pago.

Las demás actividades del proceso fluyen normalmente y los controles son necesarios para evitar inconvenientes y errores en el momento de la entrega que puedan perjudicar la relación con el cliente.

1.9. ANÁLISIS DE COSTOS ACTUALES (METODOLOGIA ABC)

El modelo de costeo ABC es un modelo que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento gerencial en forma adecuada. Las **actividades** que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

En el Anexo 3 se encuentra un detalle de cada una de las actividades y sus costos asociados llevadas a cabo a través de cada proceso que conforma el ciclo de pedido de la empresa My Farmer. La Tabla 11 muestra de manera resumida el ciclo de pedido dividido en cada uno de sus procesos y el costo directo y de mano de obra que implica cada uno.

Tabla. 11

RESUMEN COSTOS POR PROCESO									
OPERACIÓN MENSUAL									
PROCESO		GENERA VALOR?	No. Veces al mes	COST DRIVER					
No.	Nombre	S/N		Costo total mes			Proporción del costo		
				DIR.	MO	TOTAL	DIR. POR ACTIV.	MO POR ACTIV.	Vs TOTAL COSTOS
1	ESTABLECER CONTACTO CON LOS CLIENTES	S	12.00	43,615	103,771	147,386	29.6%	70.4%	18.4%
2	ORDEN DE COMPRA	N	12.00	803	41,667	42,469	1.9%	98.1%	5.3%
3	COMPRAR	S	12.00	2,112	6,250	8,362	25.3%	74.7%	1.0%
4	ABASTECIMIENTO	N	12.00	2,686	18,620	21,306	12.6%	87.4%	2.7%
5	ALISTAMIENTO DE LOS PEDIDOS A LOS CLIENTES	S	8.00	18,167	127,083	145,250	12.5%	87.5%	18.1%
6	DISTRIBUIR LOS PEDIDOS A LOS CLIENTES Y RECAUDO	S	8.00	63,833	372,920	436,753	14.6%	85.4%	54.5%
COSTOS TOTALES				131,215	670,311	801,526	16.4%	83.6%	100.0%

Nota: No se tienen en cuenta los costos de venta (costo de productos).

Fuente: Datos My Farmer

Como se puede observar, el factor que más influye en los costos de operación es la mano de obra (83.6%) que por las características de la empresa⁶ y para efectos de estructurar los costos, se asignó un valor de hora hombre de 7.813⁷; sin embargo esta asignación da una idea de cuales son los procesos más críticos y en donde se están presentando las mayores fugas y sus causas.

Al analizar cada uno de los procesos encontramos que los proceso más críticos y costosos de la empresa son en su orden de relevancia:

1. Distribuir Los Pedidos A Los Clientes Y Recaudo.
2. Establecer Contacto Con Los Clientes
3. Alistamiento De Los Pedidos A Los Clientes.

A continuación se realizará un análisis más detallado de cada uno de estos procesos:

1.9.1. Distribuir los pedidos a los clientes y recaudo

Este es el proceso más crítico y constituye el momento de verdad con sus clientes a la vez que es el que mayor peso tiene en los costos de la operación con un 54% debido a que este proceso es el que toma mas tiempo y por ende tiene una mayor utilización de la mano de obra (85% del costo del proceso). Al verificar cada una de las actividades se estableció que la actividad más relevante en los costos dentro del proceso es el transporte de los productos a cada uno de los clientes debido al tiempo que toma el transporte dentro de la ciudad, la ubicación de los clientes y la falta de planeación no solo en las rutas sino en los días de entrega los cuales deben ser organizados por zonas. Este proceso consta de 6 actividades en donde el 99% del costo es asignado a la actividad de llegar al hogar de cada cliente. El resto de actividades de este proceso no son relevantes en el costo de la operación.

⁶ Empresa Unipersonal.

⁷ Ingreso a corto plazo que espera alcanzar el empresario.

1.9.2. Establecer contacto con los clientes

Este proceso es el segundo en relevancia en cuanto a la estructura de costos de la empresa y representa el 18.4% del costo de operación. Este proceso tiene una distribución un poco diferente en donde la mano de obra pierde relevancia sin dejar de ser la mas importante debido a que el costo actual del servicio telefónico influye. La distribución entre los costos directos y la mano de obra es de 29.6% y 70.4% respectivamente.

En cuanto a la utilización del teléfono, uno de los aspectos a tener en cuenta es que por el tiempo que lleva operando la empresa y por su tamaño, el nivel de recordación es muy bajo lo que implica tener que llamar a los clientes periódicamente porque tan solo el 5% de los pedidos son hechos por iniciativa propia. Adicionalmente, analizando las actividades 3 y 4 de este proceso (ver anexo 3), se nota un incremento en el numero de llamadas mensuales que se hacen, esto debido que tan solo el 19.5% de las llamadas efectuadas son efectivas por las causas descritas anteriormente donde se aclaran las causas de este fenómeno las cuales van atadas directamente a la oportunidad de la llamada. Otra actividad dentro de este proceso que se destaca por es el hecho que como hasta el momento el mercado adquirido por la empresa lo constituye el medio natural del empresario, éste se toma mucho tiempo en el saludo, sin embargo, esta actividad es completamente necesaria en el proceso de venta de cualquier negocio y tratar de disminuirlo podría tener un impacto muy grande en las ventas.

El resto de actividades no tienen un peso importante dentro del proceso en cuanto a su estructura de costos.

1.9.3. Alistar los pedidos a los clientes

Este es el proceso que ocupa el tercer lugar en importancia en cuanto a la estructura de costos se refiere y representa el 18.12%. Dentro de las actividades desarrolladas en este proceso se puede destacar el alistamiento de las neveras, el desplazamiento hacia cada proveedor y la espera que algunos proveedores causan por no tener los pedidos listos.

En este proceso la actividad más relevante es el desplazamiento hasta la planta de cada proveedor, debido a que por el volumen que aún maneja y las condiciones de oportunidad que se requieren (día siguiente del pedido) no es posible exigirle al proveedor que los productos sean entregados directamente en las instalaciones de la empresa. También es importante destacar que el proveedor de pollo y cerdo requieren de un tiempo de espera para la entrega de los pedidos, debido a que los pollos y el cerdo que My Farmer distribuye es sacrificado máximo el día anterior⁸ es decir recibido por el proveedor a primera hora del día y generalmente no han podido alistar el pedido solicitado por My Farmer.

En cuanto al alistamiento de las neveras, se destaca que esta actividad esta compuesta por el lavado y la acomodación del hielo dentro de las mismas, ambas tareas imprescindibles para mantener unas condiciones adecuadas de acepsia y garantizar el

⁸ Política de My Farmer que garantiza un producto fresco y natural que a su vez es una de sus fortalezas.

mantenimiento de la cadena de frío por las características perecederas de los alimentos que maneja.

Los demás procesos dentro del ciclo de pedido no son tan relevantes como los mencionados (9%) de los costos; sin embargo, en el proceso de Organizar Pedidos por Proveedor, existe una actividad que no debería existir la cual es la organización de los pedidos manuales, la cual es generada por una carencia en el sistema de información al no contar con todos los productos ingresados en el sistema lo que obliga a llevar un control manual de estos.

1.10. ANÁLISIS MATRIZ DOFA

Un vez se ha identificado y estudiado cada una de los aspectos operativos de la empresa y teniendo una visión clara del negocio, se elabora la matriz DOFA con objeto de identificar de manera resumida los aspectos tanto internos como externos más importantes que afectan el negocio y permitirán desarrollar una estrategia y una organización que ayude al empresario a tomar las decisiones correctas que enrumben el negocio hacia su éxito.

En la Tabla 37. Se describen las distintas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que influyen en el negocio.

Tabla 37

FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de los clientes (mercado natural). - Conocimiento de los proveedores actuales y sus productos. - Fuerza de los productos. - Calidad de los productos. ver definición calidad productos My Farmer pagina 36 - Portafolio de productos. - Precios mas bajos que en los supermercados. - Estado de frescura de los productos en el momento de la entrega. - Higiene y mantenimiento de la cadena de frío en el proceso - Agilidad en el alistamiento de productos. - Conocimiento de la ciudad para entrega de los pedidos. - Manejo de 0 inventarios. - Vehículo propio. - Competencia directa casi nula. - Sistema de información adecuado. - Empeño del empresario por sacar su negocio adelante. - Entrega de los productos a domicilio. - No cobro extra por la entrega a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de agresividad comercial. - Incremento de clientes muy bajo. - Llamadas inoportunas que hacen perder llamadas y pedidos (si el cliente ya adquirió los productos en un supermercado) - Falta de control debido a una contabilidad adecuada. - Falta de ingreso de información de algunos productos que implica manejo manual y por ende demoras en el proceso y aumento de los errores. - Error en la entrega de algunos pedidos. - Falta de liquidez en algunas oportunidades para cancelar los compromisos adquiridos con los proveedores. - Costo de mano de obra muy alto.

AMENAZAS EXTERNAS	OPORTUNIDADES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de algunos productos por parte de los proveedores no informados a la empresa que implica la pérdida en las ventas. - Falta de oportunidad en el momento de la entrega de los productos por parte del proveedor que genera demoras en la entrega a los clientes. - Los clientes en algunas oportunidades no cuentan con el dinero en efectivo en el momento de la entrega y por tanto se genera cartera. - Los proveedores no entregan los productos directamente en la empresa. - Incumplimiento de entrega de ciertos productos por parte del proveedor. - El trafico en la ciudad. - Altos costos de telefonía. - Precio de la gasolina inestable y en constante aumento. - Implementación por parte de algunos supermercados de servicios a domicilio (carulla y cafam). 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado no explotado lo que implica una posible demanda en aumento creciente. - Los productos y su industria no están gravados con impuestos. - Mejora en la tecnología de la información - Los productos son de muy buena acogida por parte de los clientes. - Menor tiempo y facilidad de preparación de los alimentos en casa. - Grandes posibilidades de diversificación del portafolio de productos.

Una estrategia gerencial, cuenta con varios factores que se interrelacionan y actúan conjuntamente. Por ejemplo, cuando una compañía decide vender únicamente por Internet, deberá preocuparse por el desarrollo de un website, formas de pago por comercio electrónico, distribución de mercancías por correo etc, si decide vender en los hogares, necesitará mantener una fuerza de vendedores adecuada, folletos informativos y según el tipo de actividad que desarrolla deberá establecer estrategias y procesos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente ya han sido definidas algunas de las variables principales dentro de la estrategia como lo son:

Selección del Mercado Objetivo: Definir claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercadeo. Es imperativo definir su potencial, sus características y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.

De acuerdo con los resultados de las encuestas se puede establecer que el nicho en el cual se está desarrollando la empresa es el adecuado, en promedio, el 91% de los hogares de estratos 4, 5 y 6 de las zonas mencionadas en el capítulo 1 si están dispuestas a adquirir los productos por intermedio de la empresa y el servicio que esta presta.

Producto: Identificada la necesidad del mercado y su potencial, seguirá el desarrollo de los productos a ofrecer en dicho mercado. Aparte del problema de la producción, es clave definir la composición adecuada de los productos a ofrecer, las líneas de productos, el

análisis de consumo (Cómo consume el mercado objetivo o el consumidor típico con el fin de desarrollar el producto) y formas presentación.

Como se puede establecer a través de la encuesta realizada, los productos que actualmente ofrece la empresa si serán consumidos por el mercado establecido.

Definición de Calidad productos My Farmer⁹: La calidad de los productos My Farmer, está definida por la relación precio servicio, precio tamaño y/o cantidad, la frescura de los productos (poco tiempo de sacrificio o elaboración), el sabor y el color. La puntualidad en la entrega y el servicio a domicilio en si, son percibidos como parte de la calidad de los productos.

Ventas: ¿Cómo se va a vender?, ¿Que tipo de fuerza de ventas se va a utilizar?, ¿Cuáles serán las políticas de crédito y pago?, ¿Cuáles serán los rangos de ventas?, ¿Cuál es el nivel aceptable de ventas?, ¿Cuánto se puede ofrecer?

Como se mencionó anteriormente, estos aspectos se encuentran definidos en los capítulos 2 y 3 del presente trabajo donde se establece la metodología de venta a nivel operativo, las políticas de precio y recaudo y los indicadores de gestión adecuados para medir el nivel de las ventas y la eficiencia de la fuerza comercial de la empresa.

Precios: En cuanto a este tema, como se mencionó en el capítulo 1, los precios que actualmente ofrece la empresa están por debajo de los ofrecidos por la competencia con el valor agregado que no se cobra el servicio a domicilio como lo hacen actualmente las cadenas de supermercados. Desde su inicio, la empresa en el momento en que ha ido incorporando nuevos productos, ha realizado su estudio respectivo frente a los precios ofrecidos en las cadenas de supermercados y tiendas especializadas identificando el precio adecuado de venta y los proveedores indicados que permitan obtener un margen adecuado para la operación.

Teniendo cuenta la descripción del mercado potencial y la demanda mencionadas anteriormente, es necesario que la empresa diseñe una estrategia operativa para ajustar y/o rediseñar algunos de sus procesos de acuerdo con los volúmenes de operación esperados. De la misma manera, es necesario que sean definidas también unas estrategias de mercadeo, una estructura organizacional y unas políticas que en conjunto conformen la estrategia gerencial para el crecimiento sostenido de *My Farmer*. A continuación, serán descritos cada uno de estos aspectos.

⁹ De acuerdo a encuesta realizada por teléfono a los 18 clientes tipo A de la empresa.

2. ESTRATEGIA LOGÍSTICA

2.1. PRESUPUESTO DE VOLÚMENES DE OPERACIÓN

2.1.1. Clientes

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el mercado potencial que espera de un total de 167,873 hogares en la ciudad de Bogotá espera alcanzar el 3%, es decir un total de 5036 clientes.

2.1.2. Demanda

De acuerdo a lo mencionado en el numeral 1.5.4., los clientes hacen 1.16 pedidos mensuales por lo tanto el total de pedidos mensuales a atender sería de 5.842.

Cantidad de producto a distribuir. De acuerdo al análisis de los datos históricos de los últimos 6 meses, se pudo determinar que en promedio, cada pedido pesa 5.1 Kg, sin embargo, este promedio no es una cifra representativa de la operación debido a que la muestra sacada del peso total por pedido tiene una desviación estándar de 3.89, la cual es muy alta para el resultado obtenido, por lo tanto se clasificaron los pedidos en diferentes rangos por peso como lo muestra la Tabla No. 13

Tabla No. 13

PESO MENSUAL QUE SE DISTRIBUYE ACTUALMENTE				
Rango de peso por pedido (Kg)	% Total Pedidos	Prom. Peso	% Total Peso	Desv Est
>= 18	1.8%	19.72	7%	1.60
>= 15 Y < 18	0.7%	15.21	2%	0.22
>= 12 Y < 15	4.7%	13.23	12%	0.95
>= 9 Y < 12	7.6%	10.37	16%	0.88
>= 6 Y < 9	14.5%	7.04	20%	0.77
>= 3 Y < 6	37.0%	4.28	31%	0.89
>= 0 Y < 3	33.7%	1.74	12%	0.67
Total	100.0%	5.07	100%	3.89

Fuente: Análisis datos hitóricos My Farmer

Al realizar la proyección de estas cifras para atender un total de 5,842 pedidos se determinó que el 85% de los pedidos pesan en promedio 3.7 Kg., que representan el 63% del total de producto a distribuir. En la Tabla 14 se presenta el resultado del cálculo mencionado.

Tabla 14

PESO MENSUAL ESPERADO DE PRODUCTOS A DISTRIBUIR							
Rango de peso por pedido	No. Pedidos	% Total Pedidos	Prom. Peso	Total Peso	% Total Peso	Desv Est Peso	Peso diario
>= 18	105.83	1.8%	19.72	2,087.27	7%	1.60	86.97
>= 15 Y < 18	42.33	0.7%	15.21	644.09	2%	0.22	26.84
>= 12 Y < 15	275.17	4.7%	13.23	3,639.91	12%	0.95	151.66
>= 9 Y < 12	444.50	7.6%	10.37	4,608.93	16%	0.88	192.04
>= 6 Y < 9	846.67	14.5%	7.04	5,962.54	20%	0.77	248.44
>= 3 Y < 6	2,159.00	37.0%	4.28	9,232.26	31%	0.89	384.68
>= 0 Y < 3	1,968.50	33.7%	1.74	3,430.43	12%	0.67	142.93
Total	5,842.00	100.0%	5.07	29,605.43	100%	3.89	1,233.56

Este peso estará distribuido por tipo de producto como lo muestra la Tabla 15:

Tabla 15

DEMANDA PROMEDIO MENSUAL ESPERADA POR TIPO DE PRODUCTO		
TIPO DE PRODUCTO	PESO TOTAL Kg	%
Arepas	13,670	46.2%
Cerdo	1,956	6.6%
Pollo	9,103	30.7%
Pulpa de fruta	4,876	16.5%
TOTAL	29,605	100.0%

Fuente: Calculado con base en históricos de ventas

En resumen, la Tabla 16 muestra las cifras más relevantes a tener en cuenta para la presente propuesta de mejora del ciclo de pedido.

Tabla 16

PRESUPUESTO DE VOLUMENES DE OPERACIÓN MENSUAL	
TOTAL CLIENTES OBJETIVO	5,036
PROMEDIO DE PEDIDOS POR CLIENTE	1.16
TOTAL PEDIDOS	5,842
PESO PEDIDO TÍPICO (Kg)	3.74
PESO PEDIDO PROMEDIO (Kg)	5.07
TOTAL DE MATERIAL A DISTRIBUIR (Kg)	29,605

A continuación se describirá el ciclo de pedido con las respectivas sugerencias de mejora en cada uno de sus procesos.

2.2. PROPUESTA DEL CICLO DE PEDIDO

2.2.1. Establecer contacto con los clientes – vender

Este proceso varía un poco al actual debido a que con las estrategias de mercadeo que se van a plantear más adelante, se espera lograr una mayor recordación de la empresa dentro de sus clientes y la llegada de nuevos clientes por iniciativa propia. Logrando que estos demanden sus productos por iniciativa propia y no solo las ventas dependan de la llamada que la empresa le haga a cada uno de ellos.

Sin embargo, cabe a anotar que es necesario el ajuste en el sistema de información para que en el momento de generar los listados de las llamadas, tenga en cuenta todos los clientes y sus promedios de consumo adicional a la llamada sugerida por el mismo cliente, debido a que como se mencionó anteriormente, es necesario que las llamadas sean efectuadas en el momento justo en que al cliente se le están agotando sus productos y no los reemplace por otros.

Bajo este esquema, este proceso se divide en 2 partes: Telemercadeo, donde es la empresa la que con base en los listados de sus clientes llaman a cada uno de ellos a ofrecer los productos y la venta por iniciativa del cliente donde el cliente antiguo o nuevo, llama a solicitar los productos directamente.

Cabe anotar que es necesario incluir en el sistema de información todas las referencias de todos los productos ofrecidos para que el proceso fluya sin dificultades.

Estos procesos consisten en las siguientes actividades:

Telemercadeo:

Objetivo: Ofrecer periódicamente los productos a los clientes ya existentes con el fin de incentivar el consumo de los mismos.

1. Abrir el sistema de información: Ingresar al sistema de información con que cuenta la empresa.
2. Extraer el listado de llamadas: Ejecutar el proceso de listado de llamadas por zona de acuerdo a cada asesor comercial.
3. Llamar al cliente: se hace un barrido uno a uno de los clientes para ofrecer los productos.
4. Saludar: Actividad fundamental en el proceso de venta, el asesor comercial debe tener un trato amable con cada uno de sus clientes.
5. Ofrecer los productos: de acuerdo a los datos arrojados por el sistema de información, el asesor comercial debe ofrecer los productos a los clientes.

6. Tomar el pedido: El asesor comercial debe ingresar una orden de pedido de los productos que el cliente solicite.
7. Confirmar fecha de entrega pedido: Se pacta con el cliente la fecha en que desea que le sean entregados los productos.
8. Confirmar la fecha de la siguiente llamada: Al cliente se le solicita de una fecha tentativa cuando espera recibir la siguiente llamada para que le sean ofrecidos los nuevos productos.
9. Guardar pedido: Una vez es ingresado el pedido del cliente y los datos respectivos, el asesor comercial debe guardar el pedido del cliente para que quede registrado en el sistema y se genere la respectiva factura el día respectivo.

Venta por iniciativa del cliente:

Objetivo: Ofrecer los productos a los clientes que por iniciativa propia llaman a la empresa a solicitar productos.

1. Recibir llamada del cliente: La llamada debe ingresar al primer asesor comercial disponible y este debe contestar el llamado de manera inmediata.
2. Saludar: Actividad fundamental en el proceso de venta, el asesor comercial debe tener un trato amable con cada uno de sus clientes.
3. Verificar existencia del cliente en la base de datos: El asesor comercial por medio de la identificación del cliente debe verificar si este existe en la base de datos.
4. Ingresar datos clientes: en caso de que el cliente no se encuentre en la base de datos el asesor comercial debe incluir los datos básicos del mismo para que quede registrado.
5. Ofrecer los productos: de acuerdo a los datos arrojados por el sistema de información, el asesor comercial debe ofrecer los productos a los clientes.
6. Tomar el pedido: El asesor comercial debe ingresar una orden de pedido de los productos que el cliente solicite.
7. Confirmar fecha de entrega pedido: Se pacta con el cliente la fecha en que desea que le sean entregados los productos.
8. Confirmar la fecha de la siguiente llamada: Al cliente se le solicita de una fecha tentativa cuando espera recibir la siguiente llamada para que le sean ofrecidos los nuevos productos.
9. Guardar pedido: Una vez es ingresado el pedido del cliente y los datos respectivos, el asesor comercial debe guardar el pedido del cliente para que quede registrado en el sistema y se genere la respectiva factura el día respectivo.

2.2.2. Elaborar orden de compra

Posterior a tener en el sistema ingresada la información de los productos vendidos a los clientes mediante este proceso, se procede a ordenar los productos a los proveedores. El procedimiento propuesto para la obtención orden de compra no varía frente al que se viene ejecutando, a excepción de que como ya se mencionó en el numeral anterior, los productos de cerdo y arepas deben ser incluidos en el sistema de información de tal manera que el proceso de obtener las ordenes de compra de todos los productos se realice de manera automatizada. Esta mejora, reduce el costo de este proceso en cerca del 60%, debido a que no hay que hacer operaciones manuales.

De esta manera, este proceso deberá consistir en lo siguiente:

Objetivo: Organizar el listado de productos por proveedor para hacer los pedidos.

1. Ejecutar el proceso en el sistema de información que genere las órdenes de compra.
2. Imprimir la orden de compra por proveedor.

Para el caso de la pulpa de fruta, el proceso generará el listado de acuerdo a los pedidos para hacer el requerimiento a la bodega y no directamente al proveedor ya que con este producto se van a manejar un nivel de inventario determinado que evite la escasez de algunos sabores por disponibilidad de los proveedores.

2.2.3. Comprar

Con el fin de evitar los inconvenientes de falta de existencia de algunos productos por parte de los proveedores se deben tomar en cuenta las siguiente recomendaciones de acuerdo con cada producto y por ende su respectivo proveedor.

Pulpa de Fruta: Por las características de este producto y su estacionalidad la cual depende de los periodos de cosecha, se propone mantener un inventario de estos productos, de acuerdo a las políticas y procedimientos que se mencionarán más adelante. De esta manera, la compra de la pulpa de fruta dependerá directamente de los niveles de inventario que existan almacenados y no directamente de los pedidos efectuados por los clientes. Sin embargo el procedimiento se ajusta para hacer el requerimiento al almacén y verificar la existencia de los productos.

Arepas, Cerdo y Pollo: La compra de estos productos se manejará bajo la política de cero inventarios, es decir el manejo de estos productos será manejado bajo un criterio de "Justo a Tiempo", que garantice la calidad de los productos y su frescura en el momento de entregar el producto al cliente. Para facilitar la denominación en delante de estos productos serán llamados productos JAT.

El procedimiento será el siguiente:

Objetivo: Solicitar los productos a los distintos proveedores para que los tengan listos.

Este proceso consiste en las siguientes actividades:

- Llamar al proveedor: El proveedor se contacta vía telefónica.
- Enviar pedido vía FAX o correo electrónico: De acuerdo a los listados impresos por proveedor, se envía el resumen de los productos solicitado para que sean entregados al día siguiente. De esta manera, se eliminan los posibles errores que existen actualmente en el dictado que se hace.
- Confirmar que el proveedor tenga existencia del producto: En algunas ocasiones el proveedor no tiene existencia de alguno de los productos solicitados.
- Confirmar entrega del proveedor: Se confirma la hora en que los productos van a ser entregados.
- Imprimir orden de compra: Se imprime la orden de compra para ser utilizada en el momento de recibir los productos y confirmar que la entrega este correcta.

2.2.4. Abastecer

En la actualidad, el abastecimiento consiste en recoger los productos directamente donde los proveedores esto debido a que por el volumen actual de compra, estos no se comprometen a entregarlo en las instalaciones de My Farmer. En las consultas realizadas a estos, se estableció la posibilidad de la entrega de los productos directamente en la empresa a los horarios requeridos por esta si la cantidad de pedidos está alrededor de la mencionada en el numeral 2.1.2.

Por lo tanto, una vez se ha entregado la orden de compra al proveedor, este al día siguiente entregará los productos en las instalaciones de la planta y el procedimiento consistiría en las siguientes actividades:

Objetivo: Recibir los productos directamente del proveedor en las condiciones de calidad, fresca y cantidad especificadas.

Actividades:

1. Descargue y verificación de la mercancía: La persona encargada de verificar la recepción de los pedidos deberá realizar una inspección a los productos a medida van siendo descargados en el área de recepción teniendo en cuenta las siguientes características:
 - Características organolépticas: Esta inspección está dada por el examen sensorial de los alimentos congelados (principalmente del aroma, consistencia, mantenimiento de la forma y color y temperatura).
 - Defectos en el empaque.
 - Cantidad de producto de acuerdo con la orden de compra.

2. Aprobar la factura: La persona encargada de recibir el pedido, debe darle visto bueno a la persona que entrega el pedido para que esta radique la factura en la ventanilla dispuesta para tal fin y de esta manera se garantice que lo facturado es lo recibido y no se presenten inconvenientes con los productos recibidos y por consiguiente en el pago a los proveedores.
3. Almacenamiento del pedido: Una vez el producto es recibido en las condiciones optimas, se procede a organizarlo en los distintos contenedores de acuerdo al tipo de producto y sus requerimientos. La forma en que los productos van a ser almacenados será descrita más adelante.

Pulpa de fruta: Como se mencionó anteriormente, la pulpa de fruta congelada al permitir un periodo de almacenamiento largo, será recibida en horarios que no interfieran con los otros productos que deben ser distribuidos en el mismo día en que se reciben. Por lo tanto, una vez recibido el producto se procede a almacenar en respectivo contenedor que mantenga su estado de congelación¹⁰.

Arepas, Cerdo y Pollo (productos JAT): estos productos deberán ser recibidos en las primeras horas de la mañana de acuerdo con el pedido efectuado el día anterior puesto que no van a ser congelados por las condiciones de calidad y frescura que ofrece la empresa de los mismos; estos productos serán distribuidos en el mismo día de su recepción. Por lo tanto es necesario que estos sean acomodados en las respectivas bandejas dentro de un contenedor refrigerado para que en condiciones de temperatura adecuada¹¹ para mantener la cadena de frío sean alistados los pedidos a entregar a los clientes¹².

2.2.5. Alistar los pedidos a los clientes

Una vez se ha efectuado la orden de compra a los diferentes proveedores, se deben generar las facturas de los pedidos a entregar el día siguiente, las cuales cuentan con el detalle de los productos en cada uno y los datos básicos de los clientes. El sistema de información para facilitar la planeación de las rutas de entrega debe generar este listado ordenado por zona

El procedimiento de alistamiento de los pedidos consiste en lo siguiente:

Objetivo: Alistar los pedidos por cliente y empacarlos para su respectiva entrega.

Actividades:

1. Impresión de las facturas: esta actividad debe hacerse en las horas de la tarde del día anterior a la entrega del pedido para que puedan ser ordenados por zona de ubicación del cliente y asignados al repartidor respectivo.

¹⁰ El contenedor para la pulpa debe permanecer a -18° C.

¹¹ La temperatura adecuada para el manejo de alimentos refrigerados debe ser de menos de 4° C.

¹² Las condiciones y especificaciones físicas del almacenamiento y manejo de los productos serán aclaradas más adelante.

2. Ordenar los pedidos: El sistema genera las facturas ordenadas por zona y posteriormente deben planeadas las rutas específicas por repartidor, de tal manera que los repartidores no hagan recorridos innecesarios.
3. Imprimir planillas de reparto: Se deben planear las rutas de acuerdo con el orden establecido de las facturas e imprimir la respectiva planilla para cada repartidor.
4. Picking: El día de la entrega y posterior a la recepción de los productos JAT, se procede de acuerdo a cada factura por cliente a extraer los productos de los contenedores respectivos, ubicando cada factura con una bolsa (empaquete) adjunta en la parte inicial de la banda de rodillos, para que a medida que el paquete de cada pedido va transitando por cada estación de servicio (mostrador con producto) le sean incorporados los distintos productos de acuerdo a la factura adjunta¹³. Los repartidores serán distribuidos frente a cada estación de servicio hasta tener listos y embalados todos los pedidos en los distintos carros y de esta manera puedan salir a hacer su respectivo recorrido, este sistema permite a la empresa reducir cerca del 40% del tiempo en desplazamientos de los operarios, el producto es el que se mueve a través del proceso.
5. Packing: Esta actividad se desarrolla simultáneamente con el picking, ya que los productos van quedando en los paquetes respectivos
6. Checking: Una vez se tienen las bolsas con cada pedido, se procederá a verificar los productos de acuerdo a la factura por cliente y se cierra la bolsa
7. Cargar pedidos a los carros: Una vez se tienen listos los pedidos por cliente, se procederá al cargue en los carros de acuerdo a la ruta programada para repartidor. Es importante anotar que los pedidos deben ser ubicados en los carros de acuerdo al orden en que van a ser entregados los pedidos, de esta forma se facilitará su respectiva entrega y se evitarán errores.

2.2.6. Distribuir los pedidos a los clientes y recaudo

Las actividades de logística y distribución serán otro punto de la estrategia. Incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los productos, las formas de entrega, las alianzas comerciales de venta y todas las actividades relacionadas con el manejo del producto, su cuidado y su llegada al consumidor final.

Una vez se tienen cargados los distintos carros y es entregada la ruta con sus correspondientes facturas a los repartidores, éstos deben iniciar su recorrido para entregar los pedidos a los clientes¹⁴.

Objetivo: entregar los pedidos directamente a los clientes y recaudar el dinero y/o registrar el débito o crédito en el cupo de consumo.

¹³ Las facturas deben ser impresas con los productos ordenados de acuerdo a la disposición de los mismos en el cuarto refrigerado.

¹⁴ La descripción de los carros y método de transporte van a ser aclarados más adelante.

El procedimiento de distribución de los pedidos a los clientes es el siguiente:

1. Llegar donde el cliente: De acuerdo a la ruta establecida, el repartidor debe visitar a cada uno de los clientes a los que va a hacerles la entrega de cada pedido.
2. Seleccionar el pedido: De acuerdo al Número de pedido descrito en la factura.
3. Entregar el pedido: El repartidor procede a entregar el pedido al cliente.
4. Verificar entrega: El repartidor espera a que el cliente revise el paquete y que concuerde con lo ordenado y con lo descrito en la factura.
5. Recibir el pago: El repartidor recibe el pago del pedido en efectivo o registra el débito o crédito del cupo en la factura si el cliente cuenta con esta modalidad de recaudo¹⁵.
6. Sellar factura: Si la factura fue cancelada, el repartidor pone el sello de cancelado en el original y la copia de la misma en constancia de pago. En caso contrario, hace una anotación de pendiente de pago en ambas copias, esto con el fin de informar al cliente que tiene pendiente de pago una factura y la nota en la copia para control de la empresa.

2.3. DETALLE PROCEDIMIENTOS E INFRAESTRUCTURA REQUERIDA

A continuación serán descritos en detalle los procedimientos e infraestructura requerida para soportar la propuesta anteriormente descrita.

2.3.1. Descripción detallada de ingresar un cliente

Para ingresar un cliente el sistema de información contara con un comando el cual despliegue un formulario donde se soliciten los datos básicos del cliente como lo son: nombre, teléfono, dirección, identificación, barrio, nombre contacto.

2.3.2. Descripción detallada de ingresar un pedido

Para ingresar un pedido, el cliente selecciona de la ventana respectiva al cliente ya sea por nombre, nombre del contacto o por número de identificación, el sistema despliega en la pantalla el resto de los datos del cliente y la ventana para incluir los productos que desea el cliente por su respectivo código¹⁶. Sin embargo el asesor comercial contará con un folleto que tenga todos los productos y sus respectivos códigos. Se selecciona el paquete o la presentación y la cantidad, el sistema automáticamente arroja el valor del pedido y asigna un número de factura.

¹⁵ El procedimiento de recaudo por medio de cupos prepago, será descrito más adelante.

¹⁶ El sistema debe contar con la ayuda necesaria para seleccionar los productos rápidamente.

2.3.3. Detalle orden de compra

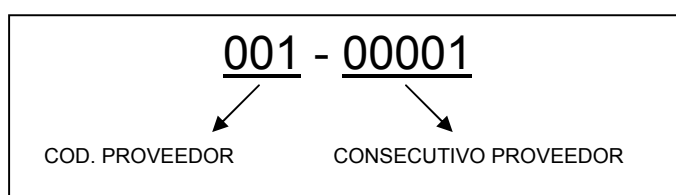
Como se mencionó anteriormente, la orden de compra debe ser impresa para todos los productos debido a que este documento tanto para la pulpa de fruta como para los productos JAT la orden de compra no solo cumple la función de requerir los productos a los proveedores, sino también, tiene un uso interno en el momento de recibir los pedidos y verificar la existencia de los distintos sabores de pulpa de fruta que hay en el almacén para cumplir con los pedidos a entregar al día siguiente. Es por esto que este proceso en esencia es el mismo para todos los productos pero difiere en el momento de hacer la compra de la pulpa de fruta puesto que la orden de compra aunque mantiene el mismo esquema no se realiza de la misma manera por el origen de la información debido a que esta proviene del análisis de las existencias de esta al mantener un inventario.

A continuación serán descritos algunos detalles que implican este proceso:

Formato de la orden de compra. El formato de la orden de compra contiene los datos básicos de utilidad tanto para la empresa como para los proveedores de tal manera que cumpla con el objetivo de informar completa y claramente las condiciones y los productos que se requieren. Los ítems que contiene son los siguientes:

- Encabezado: Contiene el título del formato y la información básica de la empresa como lo son: nombre, dirección, teléfonos, etc.
- Número de Orden de Compra: Para identificar inequívocamente cada pedido, el sistema generará un número de pedido que identifica al proveedor compuesto por 8 dígitos de la siguiente manera: los 3 primeros dígitos identifican el proveedor de acuerdo con la Tabla 2 de y los 5 dígitos siguientes identifican un consecutivo de pedidos que se lleva a parte por cada proveedor.

Figura 24
COMPOSICIÓN DEL NUMERO DE PEDIDO.



- Datos del proveedor: Nombre, nombre del contrato, dirección, teléfono, fax y tipo de producto que provee.
- Fecha de expedición: Fecha en que se genera la orden de compra.
- Fecha de entrega: Fecha en que el proveedor debe entregar el pedido a primeras horas de la mañana
- Detalle: Describe los productos que se van a comprar al proveedor, tiene los siguientes datos: Cod. Producto, Nombre del producto, Presentación o empaque y Cantidad por presentación.

- Control: Son casillas que deben ser diligenciadas en el momento en que se va a enviar el pedido y la confirmación del recibo del mismo por parte del proveedor, tiene los siguientes datos que deben ser diligenciados a mano: quien elaboró la Orden de Compra, quién la aprobó, en que fecha se envió, hora en que fue enviado, confirmación del recibo, hora en que el proveedor la recibió, nombre de la persona que recibió el fax y la confirmación de si cuentan con todos los productos y en caso contrario de cuales no hay producto.

Una vez el proveedor ha recibido la orden de compra con las respectivas confirmaciones, éste se dispone a entregar el pedido en las instalaciones de My Farmer al día siguiente de efectuada la orden de compra.

Pago a Proveedores: El procedimiento del pago de los productos a los proveedores consiste en el siguiente procedimiento, teniendo en cuenta que por el volumen que se va a manejar los proveedores están de acuerdo con la metodología propuesta:

1. Corte de cuenta: Semanalmente, se hace un corte de cuenta con los distintos proveedores teniendo en cuenta las facturas radicadas con el método descrito en el procedimiento de abastecimiento acumulando las facturas pendientes de pago desde el corte anterior.
2. Elaboración de ordenes de pago y cheques: Una vez efectuado este corte de cuenta, se procede a la elaboración de las ordenes de pago respectivas que contienen los números de facturas a cancelar y se elaboran los cheques a nombre de cada proveedor. Finalmente se contabiliza el egreso.
3. Entrega de cheques: Los cheques serán entregados a cada empresa en el momento de la entrega del siguiente pedido o por preferencia, estos enviarán a un mensajero a recogerlos. Cabe anotar, que es indispensable la presentación de una carta de autorización para el reclamo de cheques del representante legal de cada empresa; de esta manera se tiene controlada la entrega respectiva de estos. Una vez es entregado el cheque con la correspondiente relación de facturas que se están cancelando, la persona que reclama el cheque firma la copia de la orden de pago en constancia de su recibo.

2.3.4. Almacenamiento y manejo de materiales

Almacenamiento.

Existen muchas alternativas de almacenamiento en lo que a la propiedad se refiere. La mayoría de grandes fabricantes poseen almacenes propios, aunque cada vez con más frecuencia se combina esta opción con otras: alquiler de espacio, leasing, almacenes de tránsito.

Según la norma Icontec NTC 4869 se debe cumplir con los siguientes requerimientos para el almacenamiento de alimentos refrigerados:

- El cuarto frío debe tener los procesos necesarios para prevenir el deterioro y la contaminación de los productos, además se debe realizar un adecuado control de inventarios y mantener la calidad de los productos.
- La cámara frigorífica debe tener instalaciones, equipos y recursos necesarios para el adecuado almacenamiento y conservación de los alimentos.
- Debe tener la capacidad suficiente y estar equipada para que garantice la temperatura de los productos la cual debe ser para este caso de la pulpa de fruta en estado de congelación de -18°C (que será denominado congelador para efectos del presente trabajo) y para el manejo de los productos JAT de entre 2°C y 4°C (que será denominado refrigerador para efectos del presente trabajo).
- El sistema del cuarto frío se debe diseñar de tal forma que garantice que la temperatura tenga una mínima fluctuación, según la calidad del producto y los intervalos de temperatura de almacenamiento establecidos.
- La cámara frigorífica contará con un termómetro fijo ubicado en el retorno de aire, al difusor o en su defecto en el sitio donde sea menor la velocidad del aire y un segundo termómetro portátil para de esta manera controlar la temperatura del cuarto.
- Los termómetros deben ser de fácil lectura, sensibles a las variaciones de temperatura, estar calibrados y su precisión no debe ser afectada por la temperatura del medio circundante. Se debe verificar periódicamente el estado de calibración.
- El sistema de iluminación no debe incrementar la temperatura del cuarto frío.
- En el almacenamiento bajo condiciones de congelación, el piso debe poseer un aislamiento adecuado, incluyendo una superficie de calentamiento que puede ser de tubería de glicol o aire caliente, con el objeto de evitar posibles congelamientos del agua del suelo y evitar que afecte su estructura.
- Las puertas serán isotérmicas de cierre y ajuste hermético y poseer un sistema manual de operación por dentro y por fuera de la cámara frigorífica.
- Es recomendable un sistema de calentamiento con resistencias en las puertas que no incrementen el calor dentro del cuarto frío. Tales como: cortinas de plástico o de aire que ayuden a mantener la temperatura interior.

De acuerdo con estas especificaciones y dadas las características del proceso se propone la utilización de 2 tipos diferentes de equipos de acuerdo con cada tipo de producto:

Pulpa de Fruta: De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la pulpa de fruta será almacenada en el congelador ya que se requiere que este producto permanezca a esta temperatura para mantener su estado de congelación. Dicho cuarto frío deberá tener una capacidad adecuada para mantener almacenadas las cantidades que van a ser descritas más adelante en el tema de manejo de inventarios y distribución en planta. Este cuarto

frío contará con estantes adecuados para ubicar los distintos productos por marca y sabor.

Productos JAT: Para estos productos al no tener un almacenamiento prolongado debido a que permanecerán muy poco tiempo en la planta, es necesaria la adecuación de un cuarto refrigerado que permita ubicarlos de manera tal que facilite el proceso de Picking (el cual debe ser muy ágil) y por supuesto debe contar con el espacio adecuado para la circulación del personal y el manejo de los materiales dentro de este proceso. Este espacio contará con un área con mostradores para ubicar las canastillas por tipo de producto y presentación de tal manera que se facilite la selección de los productos para el proceso que allí se lleva a cabo y de esta manera los pedidos de los clientes sean organizados dentro de un proceso semejante a hacer el mercado en un supermercado. El tamaño y distribución del cuarto frío serán descritos mas adelante cuando se aborden los temas de manejo de inventarios y distribución en planta.

Manejo de los productos en el almacenamiento: Se contará con un sistema de control de mercancías en el que quedan expuestos los siguientes ítems:

- a. Procedencia del producto.
- b. El producto debe ser ubicado en el área destinada por tipo y presentación.
- c. Fecha de entrada al cuarto frío. (para el caso de la pulpa de fruta).
- f. Fecha estimada de salida del cuarto frío (para el caso de la pulpa de fruta).

Además, para el caso de la pulpa de fruta, se comprobará regularmente el estado del producto. En el caso en que se presenten síntomas de alteración o deterioro el producto se aislará con prontitud.

Es por esto que los productos estarán organizados en el interior del cuarto frío sin que entorpezcan de ninguna forma la circulación del aire, de modo que no se interfiera el intercambio de calor aire-producto, ni se formen atmósferas localizadas que puedan perjudicar a los alimentos.

Ubicación de los productos.

Para obtener de manera ágil los productos dentro del cuarto frío, se debe tener una adecuada ubicación de éstos que permita encontrar ágilmente los productos en el momento del picking y disminuir tiempos. Por lo tanto, la zona de almacenamiento estará marcada por estibas como se puede ver en el Anexo 4 donde cada estiba estará marcada con el nombre del proveedor y cada proveedor contará con el número de estibas adecuadas a la demanda de cada tipo de producto, dentro del espacio para cada tipo de producto se ubicará cada referencia en una estiba para cada uno y finalmente se apilarán máximo 6 canastillas por referencia.

Además de ésta ubicación general, hay que tener en cuenta los siguientes ítems de acuerdo al proceso y tipo de producto:

Pulpa de fruta: Estos productos deberán ser almacenados de acuerdo a la fecha de ingreso cumplir con el procedimiento FIFO de manejo de materiales “primeros en entrar, primeros en salir” y deben estar organizados por marca y en la estiba de cada marca por sabor conservando arriba los más antiguos y abajo los más recientes. En el momento en que sean requeridas las pulpas para el proceso de picking, de acuerdo a la orden de

compra impresa el día anterior, estos productos serán sacados del congelador y dispuestos en un espacio determinado dentro del refrigerador donde permanecerán por el corto tiempo en que van a ser empacados.

Productos JAT: Estos productos al permanecer tan poco tiempo almacenados deben ser ubicados en los mostradores correspondientes por proveedor y referencia pero su antigüedad no cuenta debido a las características del proceso.

Sin embargo, las siguientes recomendaciones deben ser tenidas en cuenta:

- La localización debe ser fácil y correcta: Los productos serán ubicados dentro del cuarto frío de acuerdo a la marca o empresa y fecha de producción para la pulpa de fruta.
- La minimización total del esfuerzo físico necesario para el manejo de los productos en el momento de su clasificación y de carga, para lo cual el operario o conductor se podrán apoyar en las plataformas rodantes que facilitarán la manipulación de las canastillas.
- Los ítems físicamente similares tienen que almacenarse juntos, para evitar largos tiempos muertos buscando producto, ya que “Buscar” es un Therblig improductivo, por lo cual los productos serán ubicados en canastillas de acuerdo al tipo de producto y serán almacenados cerca unos a otros.
- Los alimentos se van a distribuir sobre estibas de 1 x 1,20 m, las cuales se encuentran estandarizadas en Colombia, donde se colocarán las canastillas, y guardarán las distancias o espacios suficientes del piso mínimo de 10 cm para mantener adecuada protección de los productos, empaques y embalajes, la adecuada ventilación y enfriamiento en la totalidad del área.

Mecanización y automatización en el manejo de materiales

El nivel de manejo de materiales a utilizar en la propuesta es el manejo manual, el cual aprovecha la fuerza y pensamiento del hombre para mover los productos. En este caso los productos en el momento de su recepción y acomodación en las estibas respectivas serán utilizadas las camillas rodantes descritas en el Anexo 5. Para el proceso de picking y armado de paquetes será utilizada una banda de rodillos por donde se desplazarán los distintos paquetes a medida que van siendo llenados con los productos respectivos.

A continuación se muestran algunas generalidades del manejo de los equipos de congelación y refrigeración en el mantenimiento y almacenamiento:

- No se deben realizar operaciones de mantenimiento dentro del cuarto frío mientras existan alimentos en el mismo; de ser necesario solo se permite si la labor es de poco riesgo y se debe aislar el producto de la zona de mantenimiento.
- Se deben realizar operaciones de lubricación, revisión y mantenimiento preventivo del equipo para evitar fallos que en cualquier momento afecten el funcionamiento de la cámara frigorífica.

- El compresor y condensador deben estar en un lugar ventilado en donde no entregue calor al cuarto frío .
- La unidad de frío debe tener un sistema de ajuste propio, que controle la temperatura del aire en el interior de la cámara. La totalidad de temperatura del aire interna debe ser de +/- 3° C.
- Nunca se debe colocar el producto directamente sobre el piso.
- Las canastillas deben ser lavadas y desinfectadas perfectamente antes de cada uso.
- Los equipos accesorios deben ser sometidos a una precia limpieza.
- El personal que laborará en el cuarto frío deberá estar capacitado para este fin, además de estar entrenado en manejo de cámaras frigoríficas, mantenimiento de cadena de frío de los productos, medición, registro, seguridad industrial y manipulación adecuada de los alimentos.

Equipo de protección personal necesario:

Debido a la naturaleza de la operación el personal debe trabajar expuesto a un ambiente frío. Para que un operario conserve el equilibrio térmico en condiciones de temperatura baja, debe haber una relación estrecha entre la actividad física del operario y el aislamiento térmico del cuerpo, proporcionando la indumentaria de protección la cual consiste en:

- Overol de material aislante.
- Botas con protección al frío y a golpes en la punta.
- Cinturón ergonómico
- Medias protectoras
- Guantes de material aislante

2.3.4.1. Manejo de Inventarios

El manejo de inventarios como se mencionó anteriormente, tendrá dos maneras de llevarse a cabo y su metodología dependerá de las características de cada producto ya que la pulpa de fruta será almacenada por un tiempo pero los productos JAT no debido a las condiciones del proceso.

Es por esto que se tratará cada uno de los tipos de productos por aparte.

- **Productos JAT.**

Como se ha mencionado anteriormente, es importante destacar que para este tipo de la política de inventarios será por medio de un trabajo justo a tiempo, ya que como My farmer dentro de sus fortalezas tiene la entrega de sus productos lo mas frescos posible y esto implica que las arepas son entregadas el día anterior a la entrega de a los clientes y los productos cárnicos (pollo y cerdo) son abastecidos el mismo día de la entrega a los clientes garantizando la frescura y calidad de los productos y la orden de compra a los

proveedores se genera con base en los pedidos que serán entregados al día siguiente por lo tanto no se presenta almacenamiento alguno para estos productos.

- **Pulpa de fruta.**

Para este tipo de producto es importante mantener un stock adecuado de inventarios debido a que el precio y la existencia de determinadas frutas están determinadas por su ciclo de cultivo a través del año, aunque algunas frutas no presentan este inconveniente debido a que su producción es constante durante todo el año, adicional a esto, la pulpa de fruta congelada permite un periodo de almacenamiento prolongado (hasta un año). Adicionalmente, es aconsejable mantener este stock para agilizar el proceso de abastecimiento que por sus características podría llegar a congestionarse en las horas en que se están recibiendo los demás productos.

La programación se deberá realizar conjuntamente entre la empresa y los proveedores inicialmente para obtener sus niveles de ventas por medio de estadísticas en meses anteriores, y la experiencia de ventas de My Farmer para proyectar la demanda del mes siguiente. Sin embargo, a medida que se van entregando los productos mensualmente, el sistema guardará el registro de ventas totales para cada empresa y producto con el fin de mantener inventarios lo más cercano posible a la realidad .

El método a seguir es el siguiente:

1. Consignar el tipo de producto que se va a utilizar con su correspondiente referencia.
2. Calcular la demanda (D) de acuerdo al consumo que se presente y la temporada de cada fruta.
3. Determinar los costos: De compra, de hacer el pedido y de almacenamiento, de acuerdo a los coeficientes C1, C2 y C3, respectivamente. La empresa no manejará déficit por lo tanto no existe este costo (C4).
4. Determinar restricciones en caso de existir, las cuales están dadas por dinero y espacio.
5. Plantear el modelo gráfico y/o geométrico, a partir del cual se deducen las fórmulas necesarias para determinar la cantidad de compra óptima (Q^*), costo de producto (C^*), periodicidad (t^*), inventario máximo (Im) y nivel de reorden (Nr).

Para realizar el modelo de inventarios es necesario tener en cuenta los costos en los que se incurren, a continuación se hace una breve explicación de aquellos en los que el operador logístico incurriría:

- Costo de compra: Este costo depende de cada empresa a la cual se le realiza la distribución, así que para cada producto se dará un costo diferente de acuerdo a los datos por las empresas productoras.
- Costo de hacer la compra: Este costo está estrictamente relacionado con los costos de compra de la materia prima, los cuales se realizan a través del sistema de información.

- Costo de almacenamiento: En el caso en que la empresa tenga sus cuartos fríos en arriendo, este costo se incluye para éste ítem. En caso de ser propias, se incurre en costos como servicios públicos, gastos de mantenimiento preventivo, gastos de limpieza y orden, y salarios de las personas que incurren en éste mantenimiento y limpieza en caso de ser propio.

Algunos de los términos manejados en gestión de inventarios se definen a continuación:

- Demanda: Está dado por el periodo de producción en el cual se está trabajando, es decir, temporadas de alta demanda requieren mayor nivel de inventarios. Estos niveles serán identificados a partir de las ventas históricas de las empresas.
- Costos: Hacen referencia a los precios que acarrea la empresa, como aquellos descritos anteriormente, para los cuales sus unidades son:
 - Costo de almacenamiento: \$/unidad*tiempo
 - Compra de producto a almacenar: \$/unidad
 - Costo de hacer la compra: \$/lote.
 - Q*: Tamaño óptimo del lote a almacenar.
 - t*: Periodicidad de compra, es decir, cada cuánto deberá la empresa pedir a las empresas los productos.
 - c*: Costo óptimo unitario.
 - ta: Tiempo en entregar el proveedor el pedido.
 - Im: Inventario máximo que debe haber de los productos en el cuarto frío.
 - NR: Nivel de reorden, la cantidad de existencias que hay en el cuarto frío al momento de realizar el pedido a las empresas.
 - Stock de seguridad: Mínima cantidad de existencias que debe haber en los cuartos fríos del operador logístico de cada producto.

Modelo matemático.

$$\text{Costo unitario} = c = C1 + C2 / Q + C3 * Q / 2D$$

Al derivar el costo unitario en función de la cantidad, obtenemos:

$$Q^* = (2C2 D / C3)^{1/2}$$

$$t^* = Q^* / D$$

$$Im^* = Q^*$$

$$NR = D \times ta$$

$$c = C1 + C2 / Q + C3 * Q / 2D$$

Ejecución del modelo:

Para determinar el modelo para el manejo de cada referencia de fruta se llevará a cabo la siguiente metodología.

Pronósticos.

La programación se deberá realizar conjuntamente entre el operador y las empresas inicialmente para obtener sus niveles de ventas por medio de estadísticas en meses anteriores, para proyectar la demanda del mes siguiente.

Sin embargo, a medida que se van entregando los productos mensualmente, el sistema guardará el registro de ventas totales para cada empresa y producto con el fin de mantener inventarios lo más cercano posible a la realidad.

El método a seguir es el de la media ya que permite establecer el comportamiento actual de los productos tomando como base los datos históricos de la empresa y permite su constante evaluación y corrección de acuerdo al comportamiento que el histórico y presente estén reflejando. El método es el siguiente:

1. Calcular la media de las muestras de todos los datos.
2. Dividir cada observación entre la media de la muestra.
3. Promediar los factores para periodos semejantes dentro de cada estación.

De acuerdo con el consumo histórico de pulpa de fruta, se calcula el promedio de la demanda de cada referencia, para posteriormente calcular el promedio de consumo que se esperaría por cada una de estas.

Tabla 17

CONSUMO TOTAL ACTUAL POR REFERENCIA DE FRUTA							
FRUTA	10/03	11/03	12/03	01/04	02/04	03/04	Total general
Curuba	4.5	5.5	3	6.5	3	4.5	27
Feijoa	2	2	2	9.5	4	3.5	23
Fresa	6	4.5	6	8	6.5	2.5	33.5
Guanabana	7.5	8	9.5	14.5	7.5	8.5	55.5
Guayaba	1	3.5		4.5	1.5	1.5	12
Limon		1	1	1.5		0.5	4
Lulo	8.5	7	4.5	6.5	7	5.5	39
Mandarina	1	9	7	1.5		6	24.5
Mango		7.5	7.5	12.5	10	6.5	44
Maracuya	7	5.5	3.5	8.5	5.5	3.5	33.5
Mora	12	17.5	5.5	15	8.5	8.5	67
Naranja	0.5			1			1.5
Piña	2.5	2.5	1.5	6	3	3	18.5
Uva		3.25	5	7	8	5	28.25
Total general	52.5	76.75	56	102.5	64.5	59	411.25

Fuente: proporción históricos My Farmer. Cifras dadas en Kg.

Posteriormente, de acuerdo al promedio actual de consumo de cada referencia, proporcionalmente se calcula el consumo promedio total esperado por referencia cuando la demanda total sea la esperada (4876 kg/mes)

Finalmente, se calcula el promedio total de la demanda de pulpa por referencia como lo muestra la tabla No. 18

Tabla 18

PROMEDIO CONSUMO TOTAL ESPERADO POR REFERENCIA DE FRUTA							
CONSUMO TOTAL ESPERADO AL MES							4,876
FRUTA	PRONOSTICO DE DEMANDA ESPERADO						PROMEDIO
	MESES SIGUIENTES						
	1	2	3	4	5	6	
Curuba	417.9	349.4	261.2	309.2	226.8	371.9	322.7
Feijoa	185.8	127.1	174.1	451.9	302.4	289.3	255.1
Fresa	557.3	285.9	522.4	380.6	491.4	206.6	407.4
Guanabana	696.6	508.2	827.2	689.8	567.0	702.5	665.2
Guayaba	92.9	222.4	0.0	214.1	113.4	124.0	127.8
Limon	43.9	63.5	87.1	71.4	0.0	41.3	51.2
Lulo	789.4	444.7	391.8	309.2	529.2	454.5	486.5
Mandarina	92.9	571.8	609.5	71.4	0.0	495.9	306.9
Mango	502.9	476.5	653.0	594.6	756.0	537.2	586.7
Maracuya	650.1	349.4	304.7	404.3	415.8	289.3	402.3
Mora	1,114.5	1,111.8	478.9	713.6	642.6	702.5	794.0
Naranja	46.4	0.0	0.0	47.6	0.0	0.0	15.7
Piña	232.2	158.8	130.6	285.4	226.8	247.9	213.6
Uva	332.1	206.5	435.4	333.0	604.8	413.2	387.5
Total general	4,876.0	4,876.0	4,876.0	4,876.0	4,876.0	4,876.0	4,876.0

Fuente: proporción históricos My Farmer. Cifras dadas en Kg.

Como se puede observar, para algunas referencias en algunos meses el pronóstico es 0 debido a que según la estacionalidad histórica de ventas en los meses anteriores no fue consumida esta referencia. Sin embargo, como se obtuvo un promedio mensual esperado por referencia, la empresa debe basarse en éste para el diseño de sus políticas y modelo inventarios.

Los datos reales de ventas que se obtengan mensualmente de cada empresa por referencia serán almacenados en el sistema de información para así seguir obteniendo los pronósticos más cercanos posibles a la realidad. Esta planeación afecta directamente el área de Almacenamiento, el cual tendrá claro qué cantidades de producto por referencia entrarán y qué cantidades saldrán del operador facilitando la labor en el manejo de inventarios. Así mismo, esta información se entregará a las empresas productoras las cuales podrán saber qué cantidad deben producir mensualmente de cada referencia y poder cumplirle a la empresa cuándo ésta haga sus pedidos.

A continuación se procede a realizar el modelo de gestión de inventarios a seguir para cada referencia de acuerdo a lo mencionado anteriormente teniendo en cuenta las siguientes condiciones que aplican para todas las referencias:

- Política de la empresa: Entrega oportuna a los clientes.

- Sistema de reabastecimiento: Todo a la vez.
- Tiempo de antelación: Una semana.
- Restricciones: No hay restricciones de dinero ni espacio. Sin embargo la naturaleza de la materia prima, restringe los lugares de almacenamiento ya que debe ser almacenado estrictamente a -18°C .

Adicionalmente, las variables que influyen en cada proceso se determinaron de la siguiente manera:

- Demanda (D): Pronósticos calculados.
- Costo de compra (C_1): Precio promedio por kilogramo de cada referencia.
- Costo de hacer el pedido (C_2): Hacer un pedido tiene un costo para la empresa de \$70.000 por canastilla de 18 kilogramos que incluye gastos de la persona encargada, tiempo y el valor de la mercancía.
- Costo de almacenamiento (C_3): El costo de almacenamiento de una canastilla de pulpa de fruta es de \$ 43.56 por día¹⁷ por Kilogramo.
- Costo deficit (C_4): No se admite déficit \$ 0
- Tiempo entrega (T_a): 7 días.

Los resultados por cada referencia de la pula de fruta se describen en la Tabla 20, donde se puede observar que las pulpas que menor consumo tienen cuesta mas su consumo

Tabla 20

MODELO DE GESTION DE INVENTARIOS DE PULPA DE FRUTA POR REFERENCIA										
FRUTA	DEMANDA	COSTO DE COMPRA	COSTO DE PEDIDO	COSTO DE ALMACENM	COSTO DEFICIT	TIEMPO ENTREGA	CANTIDAD OPTIMA	PERIODICIDAD COMPRA	NIVEL DE REORDEN	COSTO OPT X UNID
	D (Kg/día)	C1 (\$/día)	C2 (\$/Kg*día)	C3 (\$/Kg*día)	C4	Ta (Días)	Q* (Kg/LOTE)	t* (días/lotte)	NR (Kg)	C* (\$/Kg)
Curuba	22,6	3.841,4	3.888,9	43,6	0,0	7,0	828,2	36,7	157,9	4.645,9
Feijoa	5,6	3.563,1	3.888,9	43,6	0,0	7,0	797,6	141,5	39,5	6.650,3
Fresa	31,8	3.790,3	3.888,9	43,6	0,0	7,0	822,7	25,9	222,3	4.359,1
Guanabana	30,4	5.919,9	3.888,9	43,6	0,0	7,0	1.028,1	33,8	212,7	6.660,5
Guayaba	2,8	3.292,0	3.888,9	43,6	0,0	7,0	766,7	272,6	19,7	9.233,6
Limon	1,6	3.800,0	3.888,9	43,6	0,0	7,0	823,7	525,6	11,0	15.252,6
Lulo	53,4	4.084,6	3.888,9	43,6	0,0	7,0	854,0	16,0	373,6	4.437,6
Mandarina	1,2	3.638,4	3.888,9	43,6	0,0	7,0	806,0	688,2	8,2	18.632,9
Mango	18,0	3.616,6	3.888,9	43,6	0,0	7,0	803,6	44,7	125,7	4.596,0
Maracuya	43,8	4.305,5	3.888,9	43,6	0,0	7,0	876,8	20,0	306,4	4.746,2
Mora	65,2	3.752,6	3.888,9	43,6	0,0	7,0	818,6	12,6	456,3	4.030,8
Naranja	5,7	2.900,0	3.888,9	43,6	0,0	7,0	719,6	125,5	40,1	5.638,3
Piña	10,5	3.538,9	3.888,9	43,6	0,0	7,0	794,9	75,6	73,6	5.190,3
Uva	11,9	3.700,0	3.888,9	43,6	0,0	7,0	812,8	68,5	83,0	5.197,2

Las cifras de consumo deberán ser actualizadas mensualmente con el objeto de hacer mas exacto el modelo a través del tiempo.

Adicional a esta información, la empresa debe tener en cuenta la estacionalidad de las frutas en el mercado, pues su disponibilidad varía las épocas de cosecha y no su precio ya que hay que tener en cuenta que los proveedores de pulpa de fruta, mantienen el precio de las mismas constante durante todo el año aumentando su margen en las épocas de cosecha y disminuyéndolo en las de escasez. La empresa debe tener como base el promedio que demandará de cada referencia al mes, su existencia y la

¹⁷ Según cálculos realizados con el costo del área y costo de energía.

disponibilidad de las pulpas en el mercado tratando de acercar lo más posible sus compras al modelo descrito anteriormente para optimizar al máximo sus costos de manejo de este material.

2.3.5. Distribución de la planta física

Este proceso consiste en determinar la distribución y el tamaño de la bodega o de las áreas que se tendrán para el proceso de tal manera que este pueda fluir normalmente.

Sin embargo, la capacidad de la planta está condicionada por:

- La distribución de los productos
- Leyes sobre construcción y contenedores.
- Áreas para oficinas y complementarias
- Tipo de proceso:

Debido a que el centro de distribución pertenece a un grupo de operaciones de servicios el tipo de proceso que aplica es el de talleres de servicio, el cual se caracteriza por sus niveles de contacto con el cliente y volúmenes de clientes. El servicio se proporciona mediante combinaciones de actividades en oficinas de atención y de apoyo, personas y equipo, y se centra en producto / proceso.

Una vez seleccionado el tipo de proceso (talleres de servicio), se proseguirá a elegir el tipo básico de distribución de planta. Este tipo de distribución va a ser la forma general del arreglo de las instalaciones y contenedor para llevar a cabo las operaciones. Para la distribución general de la bodega se utilizará una distribución en *proceso o funcional* ya que los procesos similares se localizarán juntos para la mejor utilización de los recursos; esto significa que al fluir los productos o la información a través de la operación tomarán una ruta entre procesos de acuerdo con sus necesidades.

Adicionalmente, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos dentro de la distribución de planta:

- Pasillos: Se preverá de los espacios mínimos necesarios entre las estibas de manera que permitan la circulación del aire entre los productos.
- Seguridad: Los procesos como el almacenamiento no tendrá acceso a las personas no autorizadas.
 - Las salidas de emergencia serán señalizadas y tendrán acceso libre.
 - Las trayectorias estarán definidas.
- Comodidad del personal de oficina: El personal de oficina se localizará lejos de las partes ruidosas de la operación. El espacio de dichas oficinas será ventilado e iluminado.
- Coordinación administrativa: La supervisión y comunicación estará apoyada por la localización del personal y el equipo de comunicaciones.
- Accesibilidad: La maquinaria, planta y equipo estarán accesibles para la limpieza y mantenimiento adecuado.

- Alumbrado: Se logrará una aproximación satisfactoria a la luz blanca para las diferentes áreas de la bodega utilizando lámparas incandescentes o unidades fluorescentes de luz blanca individuales. Las lámparas del cuarto frío estarán protegidas con protectores de plástico transparente, para evitar cualquier riesgo físico o de ruptura que pueda afectar el alimento, al igual que cualquier otro elemento de vidrio.
- Promoción del orden, la limpieza y el cuidado del centro de trabajo: Un programa de cuidado y conservación del centro de trabajo disminuirá los peligros de incendio, reducir los accidentes, conservará el espacio de trabajo y mejorará el ánimo del personal aumentando la productividad.

Diseño de la distribución por proceso:

Debido a que se realizará almacenamiento para el producto necesario de varios días para la pulpa de fruta y de un corto tiempo para los demás productos, se calcula la cantidad total de cada tipo de producto y así mismo se obtiene el área de almacenamiento requerida. Los contenedores estarán compuestos por 2 zonas, las cuales abarcan los procesos de, almacenamiento, picking, checking y packing.

El área total del operador logístico será de 399 m² los cuales incluyen la zona de oficinas, zona de recepción y despacho, parqueo para los empleados así como proyección para ampliaciones futuras, distribuidos como se puede observar en el plano del Anexo 4 y especificados de la siguiente manera:

Área de almacenamiento de pulpa de fruta (congelador):

Objetivo: Almacenar la pulpa de fruta que se tiene en stock y adicionalmente almacenar los bloques de hielo a utilizar en los carros.

Área: 40 m²

Ubicación: en la parte del fondo de la bodega.

Materiales: Plataforma rodante y canastillas.

La puerta de acceso al congelador esta dentro del cuarto refrigerado con el objeto de mantener la cadena de frío en el momento de transportar la pulpa de fruta a la zona de picking, se considera el espacio para la elaboración de bloques de hielo que van a ser utilizados en los trici-furgones.

Cálculo del tamaño del congelador (cuarto frío a -18° C):

- Máximo a almacenar de acuerdo con el modelo de inventarios: 5,391 Kg.
- Cantidad de material a almacenar por estiba de 1m x 1.20m, que dan la capacidad para 5 canastillas de base y 6 apiladas: 540 Kg.
- Cantidad de estibas para hielo: 1
- Cantidad de estibas total en el congelador: 11

En el Anexo 4 se puede apreciar la distribución detallada de este espacio.

Área de picking, packing y checking (cuarto refrigerado):

Objetivo: Organizar y disponer todos los productos para facilitar los procesos de picking, checking y packing.

Área: 112 m²

Ubicación: Delante del congelador, tiene acceso desde la zona de recibo y entrega de materiales y también tiene el acceso al congelador.

Materiales: Plataforma rodante, canastillas, mostradores, banda de rodillos, bolsas.

Cálculo del tamaño del cuarto refrigerado (cuarto frío a 4° C):

- Consumo diario de productos JAT: 1,030 Kg.
- Consumo diario pulpa de fruta: 203 Kg.
- Cantidad canastillas productos JAT: 57
- Cantidad canastillas pulpa de fruta exhibida: 11
- Cantidad de canastillas por mostrador: 6
- Total mostradores: 12

En el Anexo 4 se puede apreciar la distribución detallada de este espacio donde los mostradores están dispuestos contra la pared siguiendo la banda de rodillos por donde se deslizan los paquetes de cada uno de los pedidos en el sentido que indican las flechas.

Área de recepción y despacho de material:

Objetivo: Recibir los distintos productos de los proveedores y disponer la distribución de los trici-furgones para su ágil cargue. Adicionalmente esta área permite la posible ampliación de los cuartos fríos y disposición de algunos parqueaderos.

Área: 210 m²

Ubicación: A la entrada frente a las vías de acceso.

Materiales: Plataforma rodante, trici-furgones, motoremolques.

Área de cafetería, baños y vestieres:

Objetivo: brindar el espacio necesario para suplir las necesidades de los trabajadores.

Área: 69 m²

Ubicación: Al fondo detrás de las oficinas.

Materiales: En el vestire permanecen las gabetas donde los trabajadores disponen sus ropas y toman los uniformes.

Área de oficinas:

Objetivo: Brindar el espacio requerido para el trabajo de oficina de los distintos empleados de acuerdo con su función. Esta área se encuentra dividida en 4 secciones principales:

- Área comercial: donde se encuentran los telemercaderistas y el supervisor comercial
- Área operativa; donde se encuentra el supervisor de operaciones, el almacenista y el auxiliar de contabilidad
- Área de gerencia: Oficina del gerente de la planta
- Área de recepción y secretaría.

Los puestos de trabajo y las distancias entre los mismos, están de acuerdo con lo dispuesto por la Organización Internacional del Trabajo para el tipo de funciones que realizan.

2.3.6. Ubicación óptima del centro de distribución

De acuerdo a la descripción de los clientes y la demanda esperada de producto se estableció la ubicación promedio de los clientes esperados por localidad en Bogotá. La Tabla 21, muestra dicha distribución y el consumo en peso que se tendría para cada localidad.

Tabla 21

CONSUMO DEL MERCADO ESPERADO OBJETIVO DE MY FARMER					
NUMERO DE HOGARES POR LOCALIDAD					
ESTRATO	USAQUEN	CHAPINERO	SUBA	TEUSAQUILLO	TOTAL
4	525	322	629	1,095	2,571
5	430	161	668	52	1,311
6	527	424	204	0	1,154
TOTAL HOGARES	1,481	907	1,501	1,147	5,036
TOTAL A TRANSPORTAR					
PESO PROMEDIO PEDIDO (KG/PEDIDO)	5.07	5.07	5.07	5.07	5.07
FRECUENCIA PROMEDIO (PEDIDO/MES)	1.16	1.16	1.16	1.16	1.16
CARGA TOTAL (KG/MES)	8,735	5,345	8,850	6,764	29,694

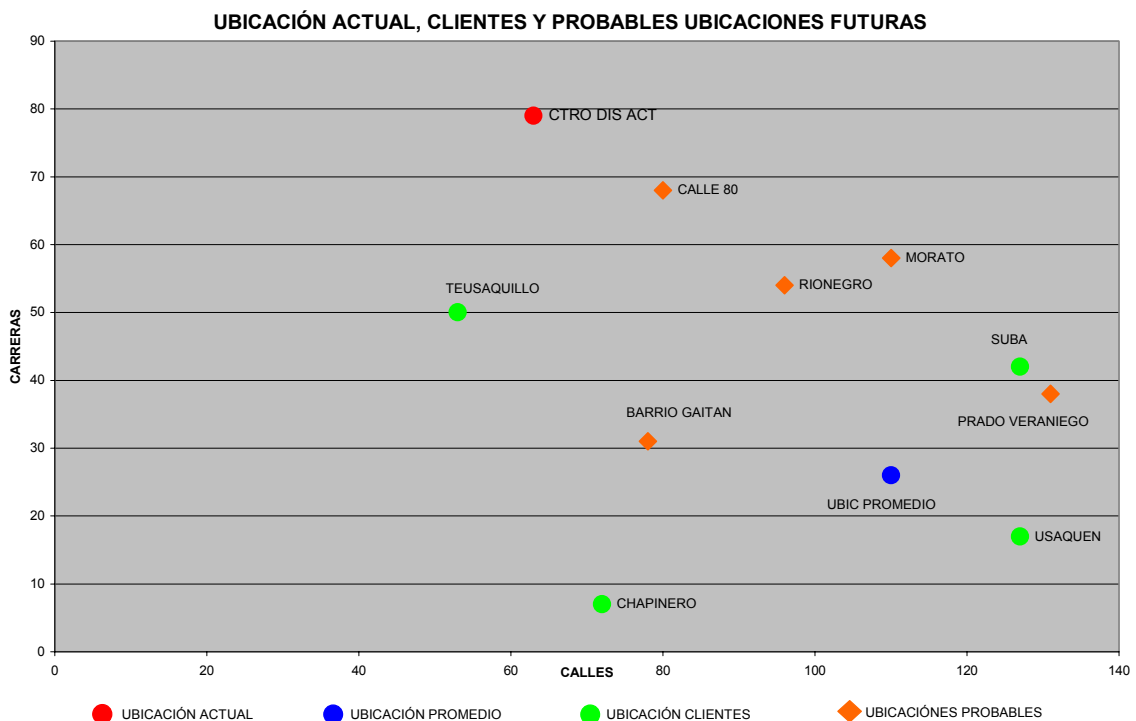
Se puede observar, que los dos sectores con mayor consumo van a ser en su orden de importancia la localidad de Suba y Usaquen seguidas por teusaquillo y chapinero. Al realizar el análisis de la ubicación óptima por medio de la metodología **Carga-distancia**, se tendrán en cuenta los lugares probables descritos en el numeral 1.4.1. debido a que estas alternativas son las zonas en donde se puede operar este tipo de negocios en el norte de la ciudad.

Como no se tiene la ubicación exacta de todos los 5,036 clientes, la evaluación del método se hizo con base en el centro geográfico de cada zona donde se encuentran

ubicados los estratos 4, 5 y 6¹⁸ por localidad, por ejemplo, la localidad de Usaquen tiene una gran proporción de en los estratos 1, 2 y 3 hacia el norte de la ciudad lo mismo que la localidad de suba hacia el nor-occidente; estos barrios no se contemplaron debido a que desviarían los cálculos de las distancias hacia sectores que no son objetivo. Adicionalmente, no se tuvieron en cuenta las distancias con los proveedores, ya que de acuerdo a lo consultado con estos, si la demanda de productos van se la mencionada, por el volumen, los proveedores ya entregarían directamente en el centro de distribución sus productos.

En la Figura No. 25 se puede apreciar en un plano cartesiano la distribución de los clientes y las distintas alternativas de ubicación del centro de distribución.

Firgura 25



En la Tabla 22 se puede apreciar el resultado del cálculo de la carga por la distancia para cada una de las alternativas ubicación posibles. Al sacar un promedio de las calles y carreras se encontró la zona de la calle 110 con carrera 28 como el sitio ideal para la ubicación del centro de distribución, pero esta zona esta totalmente restringida para este tipo de operación debido a que es de exclusivo uso residencial. La siguiente opción la constituye la zona circundante al barrio Prado Veraniego la cual brinda la mayor ventaja a nivel de costos de distribución al tener su valor del producto de la carga por la distancia menor frente a las demás.

¹⁸ En cada localidad se hizo un análisis sobre el mapa de la ciudad de la ubicación de los barrios estratos 4, 5 y 6.

Tabla 22

RESUMEN DEL ANALISIS CARGA DISTANCIA				
UBICACIÓN	ZONA		DISTANCIA	CARGA POR DISTANCIA
	CALL.	CRA.		
ACTUAL DEL DISTRIBUIDOR	63	79	266.27	2,027.89
PROMEDIO	110	28	146.91	1,020.05
ALTERNATIVAS				
PRADO VERANIEGO	131	38	172.60	1,126.86
BARRIO GAITAN	78	31	157.32	1,234.18
MORATO	110	58	188.89	1,323.59
CALLE 80	80	68	217.04	1,629.47
RIONEGRO	96	54	177.47	1,290.00

Sin embargo, hay que contemplar también las zonas aledañas al Barrio Gaitán y a Rionegro, debido a que no se alejan en gran proporción en la ponderación de Prado Veraniego.

Para establecer una diferencia entre las distintas ubicaciones dentro de las 3 posibles mencionadas anteriormente, se utilizará el **Método de Ponderación**.

Este método propone establecer una serie de factores que influyen en la selección de la bodega donde se ubicará el centro de distribución, y de acuerdo a su importancia se les asigna cierta ponderación a criterio del evaluador. A cada uno de los sectores escogidos se les debe asignar un puntaje entre 1 y 10 de acuerdo a la metodología (siendo 1 el más bajo) según lo muestra la Tabla 23 para finalmente evaluar cada uno de los sectores multiplicando la puntuación obtenida en cada factor por la ponderación.

Dentro de los factores evaluados se encuentran:

- Abastecimiento: Relacionados con los lugares geográficos donde están las líneas del proceso.
- Comunicaciones: Vías que unen el centro de distribución con las empresas productoras, los clientes, residencia del personal, así como red telefónica y satelital para el envío y recibo de información.
- Marco Legislativo: Todos los aspectos que tengan que ver con la construcción de dicha planta dentro del sector y su legislación o regulación correspondiente.

Tabla 23

FACTORES	PESO RELATIVO	UBICACIONES PROBABLES					
		PRADO VERANIEGO		BARRIO GAITAN		RIONEGRO	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
ABASTECIMIENTO							
Ubicación proveedores	2	7	14	6	12	8	16
COMUNICACIONES							
Vías de acceso	2	10	20	8	16	7	14
Ubicación clientes	5	9	45	7	35	8	40
Residencia Personal	2	8	16	6	12	6	12
Red telefónica	3	10	30	10	30	10	30
MARCO LEGISLATIVO							
Autorización para operar	5	10	50	8	40	8	40
ENTORNO							
Aceptación comunidad	3	10	30	8	24	8	24
Agua	2	10	20	10	20	10	20
Energía	3	10	30	10	30	10	30
TOTAL			255		219		226

El resultado de dicha evaluación es mostrado en la Tabla 23, la cual muestra que la Zona de Prado Veraniego es la que tiene mayor puntaje en dos de los factores que mas pesan por lo cual en total obtiene un puntaje alto, lo que hace pensar que es la zona más atractiva para ubicar la planta.

2.3.7. Transporte

el transporte ha recibido la acusación de ser el principal punto de ruptura de la cadena de frío, pero esta idea está siendo desvirtuada con el paso del tiempo. De hecho, cada vez son menos quienes en un trayecto desconectan el equipo de frío para evitar el ruido o ahorrar combustible, una costumbre que había estado arraigada durante muchos años. Al mismo tiempo, los repartos urbanos o capilares, que a veces se realizaban en vehículos no isotérmicos, cada vez se han profesionalizado más. También se ha detectado que los puntos de ruptura no se encuentran en las cavas o en los camiones sino en las operaciones de tránsito de la mercancía.

2.3.7.1. Vehículos

Para mantener la vida útil y la calidad de los alimentos precocidos congelados se requiere que el equipo de transporte y distribución cumpla con los siguientes requerimientos según la norma NTC 4869:

- El piso, techo y paredes deben estar limpios, libre de polvo, suciedad, desechos, olores o cualquier tipo de sustancia que pueda contaminar los alimentos, deben estar contruidos de un material sanitario y se recomienda que las superficies sean acanaladas para permitir una adecuada circulación del aire.
- Las puertas deben ser herméticas, de modo que una vez dentro la carga quede aislada del exterior.

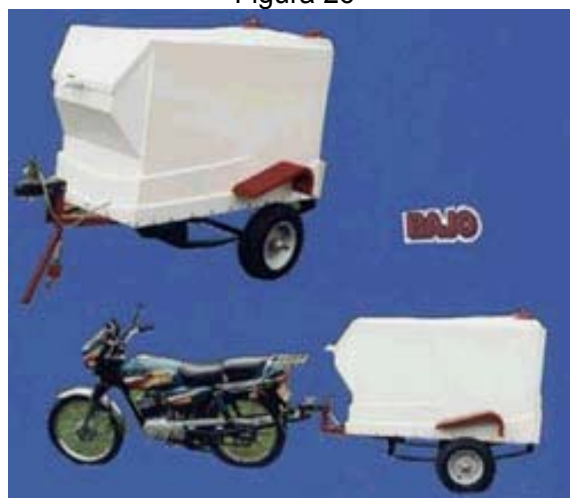
- Debe estar equipado con un adecuado sistema de monitoreo de temperatura de fácil lectura, donde se pueda verificar la temperatura deseada y la temperatura real del aire interior desde el momento en que se cierran las puertas del camión.
- Debe tener aislamiento térmico revestido en su totalidad por un material de fácil limpieza, en buen estado, reflectantes para disminuir la absorción por calor radiante.
- Debe ser cargado de forma tal que no obstruya el flujo de aire, tampoco se debe colocar producto al frente de la unidad de congelación.
- Los contenedores de los vehículos refrigerados deben pre-enfriarse antes de cargar y las puertas deben permanecer el menor tiempo posible abiertas.
- Asegurarse que el aire refrigerado pase alrededor de toda la carga a fin de evitar que el calor pase del contenedor a los productos.
- Dejar un espacio suficiente entre la carga, las puertas traseras y el techo, para permitir que el aire circule libremente por la parte posterior y superior de la carga.
- Reducir el tiempo de viaje al mínimo posible.

De acuerdo a las características del proceso, el tipo de atención al cliente que requiere el negocio y las cortas rutas a seguir por los distintos repartidores, ya que estos estarán dispuestos de acuerdo a los volúmenes a distribuir por cada una de las zonas mencionadas anteriormente se adquirirán 2 tipos de vehículos: Motoremolques y Tricifurgones los cuales son descritos a continuación.

Motorremolque: Es una unidad adaptable como remolque a una moto con una bodega que para este caso tendría las condiciones de aislamiento de la temperatura descritas anteriormente. La empresa será la propietaria de los remolques mas no de las motos, serán contratados los repartidores directamente con moto.

En la Figura 26 se puede apreciar el modelo de los motorremolques.

Figura 26



Trici-furgon: Son los triciclos que actualmente están utilizando muchas compañías de alimentos para distribuir sus productos de consumo masivo al menoreo. Este vehículo de tracción humana esta compuesto de dos elementos: la parte delantera es similar a una bicicleta y la parte posterior compuesta por una bodega similar a la del motorremolque.

Cabe anotar que las bodegas de los dos tipos de transporte cumplen con las condiciones para el transporte de alimentos descrito anteriormente, pero no cuentan con equipo eléctrico de enfriamiento como fuente para conservar la temperatura, por lo tanto se dispondrá en la parte inferior de la bodega una bandeja con una bolsa plástica que contiene un bloque de hielo previamente congelada, de esta manera se mantiene la temperatura a los niveles adecuados durante el corto tiempo de entrega de los pedidos.

Estas dos unidades tienen una capacidad máxima de 220 Kg. las cuales son suficientes para el número de pedidos a entregar en un recorrido por repartidor.

Adicionalmente, estas unidades presentan las siguientes ventajas y desventajas:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo consumo de combustible para el caso de los motorremolques, para los triciclos este factor es 0. - Económicos. - Un solo operario conduce y entrega. - Mayor cubrimiento (para entregas puerta a puerta). - Agilidad en las entregas. - Publicidad móvil. - Le ahorra mas del 60% en costos de operación - Material liviano y resistente para mayor duración de vida de moto y remolque - No tiene pico y placa 	<ul style="list-style-type: none"> - Carga máxima recomendada 220 kg. Zonas de reparto con inclinaciones máximas de 20 grados - Velocidad máximas en vías rápidas de la ciudad 45 km/h para las motos y de 8 km/h para los triciclos. - No apto en autopistas. - Cilindrada de la moto mínimo 100 cc. - No se debe utilizar con barrillero. - No es estable en caminos en mal estado. - Las motos tienen que estar en optimo estado mecánico y los repartidores deben ser jóvenes físicamente aptos para esta tarea. - Volumen limitado por medidas.

2.3.7.2. Establecimiento de las rutas

La planificación de las rutas deberá ser a diario y se hace en el momento de ordenar los pedidos. Esto debido a que no todos los días se atienden los mismos clientes y los mismos pedidos, por esto no es posible utilizar las herramientas de ingeniería sugeridas en la propuesta debido a que sería muy engorroso establecer las rutas con esta metodología diariamente y por otra parte, el tráfico y la disposición de las calles y avenidas en la ciudad de Bogotá no tienen la distribución adecuada para que las rutas establecidas por estos modelos sean acordes con la realidad¹⁹. Para establecer las distintas rutas se tendrá en cuenta la siguiente metodología:

1. Generar listado de clientes que hacen pedido, el sistema lo debe generar por zona, ordenando las calles y carreras de manera ascendente con respecto al

¹⁹ Según Juan Carlos Trinidad, Gerente de Logística y Distribución DHL Colombia.

punto de ubicación de la planta y hora en que debe ser entregado el pedido (por disponibilidad del cliente para recibirlo), esta información que se encuentra desde el momento de inclusión del pedido y del cliente en el sistema.

2. Ubicar en un mapa de Bogotá los clientes.
3. Las rutas se deben establecer diariamente por zonas contiguas unas a otras (la del lunes debe ser cercana a la del martes) pues en caso de que algún cliente no reciba pedidos, se puede entregar esa mercancía en caso de que aplique a la ruta del siguiente día ya que está cercana.
4. Elaborar las rutas correspondientes sobre el mapa, de acuerdo a zonas.

Teniendo en cuenta los volúmenes descritos anteriormente de y a la distribución de la población por zona, se estableció el total serán de los recursos necesarios descritos en la Tabla 24 para el transporte de los pedidos.

Tabla 24

REPARTIDORES POR ZONA								
ZONA	%	TOTAL HOGARES	PEDIDOS AL MES	PEDIDOS AL DIA	PESO DIA	REPARTIDORES POR ZONA	PEDIDOS POR REPARTIDOR	PESO POR REPARTIDOR/DIA
USAQUEN	30.49%	1,535	1,781	89.04	451.45	5	17	86
CHAPINERO	18.66%	940	1,090	54.50	276.29	3	17	86
SUBA	30.43%	1,532	1,777	88.87	450.59	5	17	86
TEUSAQUILLO	20.43%	1,029	1,193	59.67	302.55	4	17	86
TOTAL	100.00%	5,036	5,842	292.09	1,480.89	17	17	86

Se tendrán entonces en total 17 repartidores de acuerdo a la distribución de la tabla anterior, para un total de entregas diarias por repartidor de 17. Los vehículos serán distribuidos así: 7 motoremolques para las zonas de Chapinero y Teusaquillo por ser las más retiradas de la planta adicionalmente debido a que sobre todo en chapinero las pendientes de las calles exigen el uso de la tracción mecánica, para el resto de las zonas serán asignados los trici-furgones (6 unidades) por las cortas distancias y el terreno llano que en su mayoría tienen.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta la disponibilidad de los clientes para recibir el pedido, que aunque en su mayoría cuentan con servicio doméstico durante el día y por lo tanto no tiene las restricciones de hora de entrega, es posible que algunos de los clientes requieran de entregas en las horas de la noche. Es por esto que 8 de los 17 repartidores tendrán un turno diferente así: 4 repartidores con turno continuo desde las 5.00 a.m. a las 3.00 p.m. y 4 repartidores más con turnos desde las 3.00 p.m. hasta las 10.00 p.m. así se tiene un cubrimiento completo del posible horario de recepción de los pedidos y se optimiza el total de vehículos requeridos. El resto de repartidores trabajarán en jornada normal de trabajo.

2.3.8. Descripción detallada del proceso de recaudo

Uno de los problemas que actualmente tiene la empresa como se mencionó anteriormente, consiste en dificultades para realizar el recaudo, ya que en muchas

oportunidades el cliente en el momento de recibir el pedido no cuenta con el dinero en efectivo. Para superar este inconveniente se ha pensado en establecer diferentes sistemas de pago que de acuerdo a la encuesta los clientes estarían dispuestos a asumir. Son estos:

- Pago en efectivo
- Sistema de prepago
- Consignación / Transferencia
- Pago con tarjeta débito y/o crédito

Por medio de la Tabla 25 se hace un comparativo de las ventajas y desventajas de los distintos sistemas de recaudo con que podría contar la empresa.

Tabla 25

COMPARATIVO SISTEMAS DE RECAUDO			
Pago en efectivo	Sistema prepago	Consignación / Transferencia	Tarjeta débito / Crédito
VENTAJAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Liquidez de la empresa. - Facilita el pago a los proveedores - Mayor rapidez en la contabilización del dinero - La transacción no tiene costo adicional. - Permite manejar prepago si se vende la tarjeta directamente al cliente. - Tiene la dificultad en el momento de dar las vueltas a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor liquidez de la empresa al contar con el dinero anticipadamente, que le permite dar manejo financiero al dinero mientras los clientes consumen. - Facilita el pago a los proveedores. - Aumento del consumo por parte de los clientes al contar con un cupo determinado. - Disminuye el riesgo de robo a los repartidores - No genera cartera. - Facilidad de manejo y control para el cliente - Elimina el manejo de sencillo y/o vueltas 	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidez de la empresa. - Facilita el pago a los proveedores - Mayor rapidez en la contabilización del dinero. - La transacción no tiene costo adicional. - Permite manejar el prepago. - No genera cartera. - Disminuye el riesgo de robo a los repartidores - No genera cartera. - Elimina el riesgo de fraude por parte de los repartidores - Ventaja de realizar la transacción por internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidez de la empresa. - Facilita el pago a los proveedores - Mayor rapidez en la contabilización del dinero. - La transacción no tiene costo adicional. - Permite manejar el prepago. - No genera cartera. - Disminuye el riesgo de robo a los repartidores - No genera cartera. - Elimina el riesgo de fraude por parte de los repartidores - Facilidad de manejo para el cliente
DESVENTAJAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de robo al repartidor - Riesgo de fraude por parte del repartidor - En caso de no tener efectivo se genera cartera y la respectiva gestión adicional que esto acarrea. - Riesgo de recibo de billetes falsos. - Trabajo adicional y por tanto demora en los cuadros de caja por repartidor. - Necesidad de surtir al repartidor de una base para en moneda sencilla para el recorrido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implica un manejo contable adicional con cuentas de anticipo y control individual por cliente. - Genera riesgo de fraude por parte del repartidor en caso de que el dinero del prepago se recaude en efectivo. - Tiene un costo adicional en papelería y en el aumento en las operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le genera al cliente la obligación de soportar el pago por medio de fax o correo electrónico y a la empresa la confirmación de la transacción vs los extractos bancarios. - Tiene un costo adicional en el manejo de las operaciones. - Olvido de hacer la operación oportunamente por parte del cliente generando cartera adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos en los equipos de comunicaciones y en la contratación del servicio. - Costo adicional por transacción por comisión del servicio disminuyendo el margen operativo. - Generalmente para el mercado de la empresa quien recibe el pedido es la empleada doméstica quien no tiene acceso a las tarjetas de crédito y/o débito de los patronos quien son los que lo pagan.

Teniendo en cuenta estas ventajas y desventajas de cada uno de los sistemas de recaudo se pueden establecer convenientes los siguientes:

Recaudo en efectivo: cuándo se hace referencia a este sistema, se debe tener en cuenta lo que está cancelando el cliente: pago de un pedido específico o pago de un cupo prepago. En ambos casos es necesario tener la opción de recaudo por esta modalidad ya que de acuerdo con la encuestas habrían algunos clientes que prefieren dejar el dinero en sus casas o permanecen en ellas y pagan en efectivo. El riesgo de robo o fraude es latente pero el repartidor al tener rutas relativamente cortas y de acuerdo con los controles de apertura y cierre de caja antes de realizar cualquier recorrido estos riesgos se minimizan. La empresa debe contar con esta alternativa de recaudo.

Recaudo por consignación y/o transferencia: Al igual que el recaudo en efectivo permite cancelar tanto un pedido específico como de un cupo prepago con la ventaja de la eliminación directa de los riesgos de robo o fraude mencionadas anteriormente, adicionalmente tiene la ventaja de que el cliente puede realizar su transacción por Internet. Sin embargo, tiene el problema de generarle una carga adicional al cliente al tener que reportar la operación a la empresa. La empresa debe brindar esta posibilidad ya que facilita el proceso de recaudo.

Recaudo directo por tarjeta débito / crédito: Este sistema de recaudo no será tenido en cuenta por la empresa debido a sus altos costos de implementación y de operación ya que implica el uso de una tecnología sobredimensionada al tamaño de operación que abarca esta propuesta. Este sistema sería recomendable cuando el volumen lo justifique.

Sistema de prepago: Este sistema es el más conveniente para la empresa y los clientes ya que elimina el manejo de efectivo en cada pedido y le permite a la empresa una mayor liquidez. Adicionalmente, puede estar soportado por los sistemas de recaudo en efectivo y por transferencia.

Para la implementación de este sistema se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Determinación de cupos específicos: De acuerdo al consumo histórico de clientes los cupos de prepago se manejarán por su valor en montos de \$50.000 pesos, \$70.000 pesos, \$100.000 pesos, 150.000 pesos y 200.000 pesos, teniendo en cuenta que algunos clientes tienen un presupuesto mensual determinado para el consumo de sus alimentos y desean adquirirlos a través del mes por razones de frescura y calidad.

El recaudo puede hacerse directamente por medio de los repartidores o por transferencia.

El sistema de información debe mantener un control estricto a los créditos y débitos de cada cliente.

El cliente contará de igual manera con sus respectivas facturas y reporte del estado de su cuenta.

Objetivo: recaudar de manera anticipada el pago de los productos que serán consumidos por los clientes durante un tiempo determinado.

El proceso es el siguiente:

1. Venta del cupo prepago: esta operación se llevará a cabo en 2 momentos específicos:
 1. En el momento de hacer un pedido: cuando la persona hace su pedido vía telefónica y tiene la voluntad de manejar este sistema.
 2. En el momento de entrega de un pedido: cuándo el cliente tiene su cupo agotado o adquiere el servicio.
2. Pago del cupo: el pago del cupo se puede hacer en efectivo en el momento de la entrega del pedido o por medio de transferencia informando su respectivo pago.
3. Registro del cupo: el registro del cupo se realizará si el pago es en efectivo en el momento del cierre de caja del repartidor y si es por medio electrónico en el momento del reporte y confirmación del mismo por parte del cliente.
4. Registro del consumo: el consumo se registrará en el momento en que el cliente haga su respectivo pedido. Si el cupo es adquirido en el momento de recibir un pedido y este o parte no ha sido cubierto por un cupo anterior o por su pago respectivo, se registrará el débito respectivo en la tarjeta de control y quedará por registrar el saldo respectivo en el sistema cuando el repartidor haga el cierre de caja.
5. Débito del cupo: si el pedido es realizado por un cliente que tiene un cupo que lo cubre, la factura se generará automáticamente descontando el valor del cupo y la misma informará el saldo anterior, el valor del consumo y el nuevo saldo.

En el Anexo 7 se muestra el diseño del cupón de prepago y el formato que tendrá la factura para manejar el recaudo.

2.3.9. Flujo gramas y diagramas de proceso

En el Anexo se encuentran descritos los diagramas de operaciones de los procesos mencionados en la propuesta de distribución.

2.4. SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERNO

Aunque la empresa cuenta con un software básico diseñado por el propietario de la empresa, éste no cumple con todas las expectativas y necesidades requeridas para un manejo óptimo de la información y en gran parte no soportaría el manejo de la operación tal como se esta planteando. Un buen software que ayude a todas las operaciones logísticas, desde la toma de pedidos, pasando por la recepción, almacenamiento, gestión de stock, cargue y transporte hasta el descargue en el punto de venta, es esencial en todo proceso óptimo de distribución. Los programas que necesita la logística de frío deben tener un especial desarrollo, pues las técnicas de almacenamiento y distribución, en general, no siempre son compatibles con las que requieren temperaturas especiales.

Si se cuenta con un software completo que ayude a la operación de congelados, es muy probable que se pueda garantizar el éxito operativo, complementado con personal

calificado y capacitado y con procesos bien diseñados. El sistema de información de administración de clientes, pedidos y despachos permitirá alcanzar los siguientes objetivos:

- Reducir los plazos de entrega de los pedidos a los clientes.
- Optimizar la asignación de existencias.
- Controlar los horarios de entrega de pedidos a cada cliente.
- Realizar un seguimiento a los pedidos.
- Brindar una información detallada de la ubicación física del producto dentro de la bodega o en su transporte, la cantidad de existencias por marca, tipo de producto, cantidad y fecha de producción.

Dicho sistema de información soportará las siguientes actividades y deberá ser diseñado, modificado y contener los siguientes módulos:

Módulo de gestión comercial:

- Información clientes.
 - Datos básicos clientes: Ingreso, almacenamiento y actualización de la información.
 - Información de consumo por cliente y a nivel general
 - Generación de informes de ventas y listados de clientes
- Información de pedidos: Ingreso, modificación y almacenamiento de la información de los pedidos.

Módulo de gestión logística:

- Información de productos: base de datos codificada de todos los productos que ofrece la empresa.
- Información de pedidos: Generación de ordenes de compra.
- Facturación por cliente: debe generar las facturas diarias por cliente en su orden respectivo.
- Generación de planillas de distribución ordenados por zona y rutas.
- Información de existencias y ubicación en almacén: especialmente para la pulpa de fruta debido a que esta tiene un periodo de almacenamiento y adicionalmente debe la entrada y salida de material debe ir bajo la política FIFO y debe cumplir con el modelo de manejo de inventarios.

Módulo de información financiera:

- Registro de compras y cuentas por pagar a proveedores.
- Registro de ventas y facturación.
- Registro de cartera y cuentas por cobrar.

En el Anexo 9 se puede apreciar el diagrama de contexto que enmarca las funciones principales del sistema de información con que debe contar la empresa.

3. ESTRATEGIA DE MERCADEO

La definición de una estrategia de mercadeo, implica tener en cuenta aspectos tales como selección del mercado objetivo, productos a distribuir, estrategia de distribución, estrategia de ventas, precios, comunicación y servicio al cliente, localización de la planta, dichos aspectos ya han sido definidos en los capítulos anteriores, sin embargo, hace falta definir algunos de ellos como lo son: la estrategia de publicidad y la estrategia de imagen empresarial y recordación de marca y definición del recurso humano requerido y de las políticas internas y externas de la empresa.

3.1. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Por las características y perfiles de los clientes mencionadas en el capítulo 1, la estrategia de mercadeo debe tener en varias estrategias que permitan dar a conocer la empresa y den la confianza que por el tipo de productos que tiene la empresa debe brindar a sus clientes dadas estas condiciones se deben tener en cuenta las siguientes estrategias:

3.1.1. Estrategia de publicidad por avisos en los carros

Como se describió anteriormente, los carros permiten la publicación de avisos publicitarios en el furgón donde se dan los datos principales de la empresa, esta estrategia brinda una imagen sólida de la empresa además que da confianza en el público de que el transporte de los alimentos es adecuado y corresponde a una empresa seria.

La cantidad de clientes que puedan ser captados por medio de esta publicidad no se puede determinar de una manera muy exacta debido a que el tránsito de los carros a través de la ciudad no permite la percepción de los clientes de los datos de la empresa, pero su valor agregado está en la imagen que refleja. Sin embargo en los conjuntos residenciales y edificios donde se lleven los productos a algunos clientes, se puede captar la atención de nuevos clientes que combinado con la entrega de volantes con la información de los productos y los datos de la empresa se pueden llegar a captar nuevos clientes. Cabe anotar que esta estrategia no tiene costo adicional ya que las empresas fabricantes de los carros ofrecen como valor agregado la impresión de la publicidad en los mismos.

3.1.2. Estrategia de publicidad por volantes

Esta estrategia está enfocada a la entrega de volantes en las porterías de los conjuntos residenciales, edificios y casas correspondientes a las localidades mencionadas anteriormente. Esta estrategia permitirá de acuerdo con la encuesta una captación del 25% de clientes dentro de las personas que reciban el volante. Por esto es necesaria la circulación mensual de aproximadamente 1000 volantes y de esta manera alcanzar el nivel de clientes nuevos que en conjunto con las demás estrategias logre el mercado inicialmente propuesto.

3.1.3. Estrategia de publicidad por referidos

Como se mencionó anteriormente, esta ha sido la estrategia utilizada por my Farmer para ir adquiriendo los clientes que ha tenido, sin embargo esta no ha tenido continuidad y no ha estado combinada con otras haciendo que esta estrategia no sea muy efectiva. Sin embargo, de acuerdo con la encuesta, el 50% de los clientes potenciales no le comprarían los productos a My Farmer debido a que el mero volante no les brinda la confianza necesaria para adquirir productos alimenticios así los volantes incluyan los logotipos de los proveedores. Es por esto que de todas maneras esta estrategia se constituye en una de las principales a adoptar para el crecimiento continuo de clientes.

En primera instancia, se va a hacer un barrido telefónico periódico con los clientes activos de manera mensual en el momento de realizar las llamadas para hacer los pedidos de la empresa. En esta llamada se les solicitará los nombres de 1 referido a cambio de un presente el cual constituye una unidad de algunos de los productos que ofrece la empresa, procurando que este presente sea de aquellos productos que el cliente no consume con regularidad ó que nunca ha consumido para de esta manera dárselo a probar y que posiblemente incluya dentro de sus pedidos este tipo de productos y así aumente su consumo.

Esta estrategia se basa en la estimación de las siguientes variables de acuerdo con la información recopilada en la encuesta:

Del total de clientes activos el de acuerdo con la encuesta el 80% estarían dispuestos a dar el nombre de una persona conocida que según su criterio consumiría los productos. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo, este porcentaje disminuiría debido a que los clientes antiguos después de haber dado algunos nombres no están dispuestos a continuar haciéndolo, por lo tanto se estima que los clientes después de 4 meses (4 referidos) no darán mas nombres debido a que se estima que el porcentaje de intención de los clientes de dar referidos a cambio de un presente disminuye 20% mensual.

Del total de encuestados al menos el 30% de los clientes estaría dispuesto a adquirir los productos por medio de la empresa, lo que indica que del total de referidos se estima que el mismo 30% se conviertan en clientes de la empresa.

3.1.4. Estrategia de publicidad por medios adicionales

Depende totalmente de la encuesta si la gente sugiere otros medios y si son viables.

Así las cosas, y teniendo en cuenta la combinación de las estrategias mencionadas anteriormente, la empresa al adoptarlas invirtiendo un valor aproximado de \$39 millones de pesos durante los primeros 2 años lograría el total de 5,200 clientes a razón de 8% mensual que constituyen el 3% del mercado potencial.

Tabla 26

VARIABLES RELEVANTES PARA EL CALCULO		DISMINUCION INTENCIÓN DE REFERIR CLIENTES	
% de aceptación de referidos	30%	MES	CLIENTES QUE DAN REFERIDOS
Total referidos por mes por cliente	1		
Costo promedio detalle	3,500	1	42%
Margen promedio mensual por cliente	10,069	2	21%
% De encuest que comprarían con el volante	25%	3	11%
cantidad de volantes mensuales	1,000	4	5%
Costo por volante + de 1000 volantes por tiraje	80,000	5	3%

Mes	1	2	3	6	9	12	17	24
Total clientes	80	340	629	1,573	2,551	3,534	5,172	5,172
Clientes nuevos estrategia volantes	250	250	250	250	250	250	250	250
Clientes que dan referidos	34	126	184	249	257	258	258	258
Total referidos	34	126	184	249	257	258	258	258
Clientes nuevos estrategia referidos	10	38	55	75	77	77	77	77
Total clientes nuevos	260	288	306	325	327	328	328	328
Costo detalles	117,600	441,543	644,331	871,968	899,319	902,752	903,237	903,253
Costo volantes	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
Margen clientes nuevos	2,621,634	2,901,212	3,076,229	3,272,691	3,296,296	3,299,259	3,299,678	3,299,691
Beneficio de la estrategia	2,424,034	2,379,670	2,351,898	2,320,723	2,316,977	2,316,507	2,316,441	2,316,438
Crecimiento clientes	0%	76%	46%	21%	13%	9%	6%	0%

Como se puede apreciar en la Tabla 26 que muestra la evolución del crecimiento de clientes con cortes anuales teniendo en cuenta el costo directo de las estrategias adoptadas y el margen operacional promedio de acuerdo con los datos históricos y el consumo mencionado en el capítulo 1, la inversión en promoción y publicidad se pagaría en la medida que se vayan adquiriendo los clientes a través del tiempo.

3.2. ESTRATEGIA DE IMAGEN EMPRESARIAL Y RECORDACIÓN DE MARCA

Uno de los factores que más influyen en el consumo continuo de cualquier producto lo constituye la recordación que el cliente tenga de su producto, es por esto que adicional a la estrategia de mercadeo y ventas mencionada anteriormente, es necesario de alguna manera mantener en la mente de los clientes a My Farmer.

Teniendo en cuenta la premisa anterior y adicional a la publicidad de los carros, serán elaborados unos botones de imán para que los clientes los coloquen en las neveras o congeladores y de esta manera cada vez que se acerquen los abran recordarán la empresa. Este material POP tiene las siguientes ventajas:

- La persona cada vez que se acerque a la nevera recordará la empresa.
- Permite que en el momento en que el cliente requiera de alguno de los productos tenga a la mano los datos de la empresa para ordenar pedidos.
- Tiene un costo sustantivamente bajo frente a los otros medios como Televisión, periódico o radio.

El diseño de dicho botón será el siguiente:



El cual llama la atención directamente en el momento en que la persona identifica la falta de los productos en la nevera o congelador.

Dicho botón será entregado con el primer pedido que tenga un cada uno de los clientes de tal manera que desde el principio reciba el regalo por dar un referido y adicionalmente el botón para la nevera o congelador. El costo de los botones para los primeros 4 años, periodo en el que se espera estar constantemente recibiendo clientes nuevos sería aproximadamente de \$1.165.000, inversión baja frente al beneficio en la disminución de las llamadas y el aumento en el consumo de los productos que generaría.

4. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

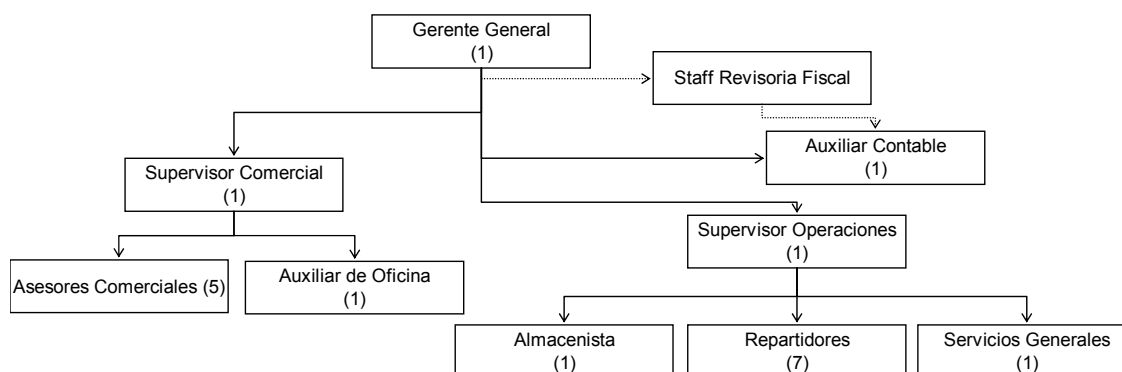
De acuerdo a las funciones y operaciones especificadas anteriormente, se requerirá de ciertos cargos específicos para cumplir con los procedimientos y actividades del operador. Dentro de los cargos que se tendrán están: Gerente general, Supervisor Comercial, Supervisor de Operaciones, Asesores Comerciales, Auxiliar Contable, Almacenista, Repartidores, Secretaria y Servicios Generales. Las funciones de firma de libros y asesorías jurídicas y seguridad, serán contratadas por medio de externos de acuerdo a las necesidades que se presenten.

4.1. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

4.1.1. Organigrama.

A continuación se presenta el organigrama donde se distribuyen las funciones y responsabilidades de la empresa:

Figura 26
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



4.1.2. Descripción de cargos

Para cualquier empresa, es fundamental en el momento de plantear una estructura organizacional determinar las tareas, funciones y responsabilidades que cada persona debe desempeñar para lograr los objetivos y metas de la misma. Adicionalmente, se deben tener claras las condiciones físicas del trabajo como al igual que el perfil de cada una de las personas que componen la organización.

En el anexo 11 se hace una descripción detallada de los aspectos mencionados anteriormente de acuerdo con la estructura jerárquica descrita.

4.1.3. Descripción de remuneración por cargo

De acuerdo a las funciones y responsabilidades descritas anteriormente, se determinó un salario mensual específico para cada uno de los cargos los cuales están basados en la cantidad de salarios mínimos legales vigentes. Adicionalmente, se calculó el factor prestacional que implica la contratación del personal como 0.5 del valor del salario de cada empleado, el cual incluye prestaciones sociales de ley como salud, pensión, cesantías, caja de compensación y vacaciones, aclarando que los pagos de las mismas deben hacerse oportunamente. Para el caso de las cesantías, la empresa reservará los respectivos montos como la ley obliga.

La Tabla 27 muestra el valor aproximado en detalle del costo mensual de la nómina en condiciones normales de operación.

Tabla 27

DESCRIPCION DE REMUNERACION POR CARGO Y CANTIDAD DE PERSONAS NOMINA MENSUAL						
NOMBRE DEL CARGO	Cantidad de personas	Nº SMLV por cargo	Salario x persona	Total salarios	Factor prestacional	Total nómina
GERENTE GENERAL	1	8	2,896,000	2,896,000	1,448,000	4,344,000
SUPERVISOR COMERCIAL	1	3	1,086,000	1,086,000	543,000	1,629,000
AUX CONTABLE	1	1.2	434,400	434,400	217,200	651,600
SUPERVISOR OPERACIONES	1	3	1,086,000	1,086,000	543,000	1,629,000
SECRETARIA	1	1.2	434,400	434,400	217,200	651,600
SERVICIOS GENERALES	1	1	362,000	362,000	181,000	543,000
ASESOR COMERCIAL	5	1.2	434,400	2,124,656	1,062,328	3,186,984
ALMACENISTA	1	1.2	434,400	434,400	217,200	651,600
REPARTIDOR	7	1.1	398,200	2,907,736	1,453,868	4,361,604
TOTAL	19			11,765,592	5,882,796	17,648,388

4.2. CONTROLES ADMINISTRATIVOS

4.2.1. Políticas

Las políticas dentro de cualquier organización, determinan o dan los parámetros básicos de comportamiento tanto de los procesos como del recurso humano y los factores de entorno de la empresa como proveedores y disposiciones legales y deben ser enfocadas a prestar un excelente servicio al cliente a el menor costo posible.

A continuación se mencionan las distintas políticas que se deben tener en cuenta para que el manejo de las relaciones y los procesos cumplan el fin esperado.

4.2.1.1. Con los proveedores y de recepción de productos

- Proceso de envío de pedido: los pedidos para despachar al día siguiente se decepcionarán en el proveedor antes de las 5 de la tarde, de lo contrario no entraran en procesamiento.

- Porcentaje de entregas a tiempo: Mínimo del 95% de cumplimiento en los dos últimos meses. El proveedor debe tener la capacidad de informar al cliente si entregará oportunamente el pedido.
- Deben tener capacidad para recibir correos electrónicos o fax de tal manera que se pueda certificar una orden de pedido determinada.
- La empresa cancelará los productos a los proveedores dentro de los 30 días calendario siguientes a la recepción de la mercancía.
- Cumplimiento en los horarios de entrega de la mercancía.
- En el momento de realizar la entrega, el proveedor no debe irse antes de radicar la respectiva factura debidamente autorizada por el almacenista. Si esta es incorrecta, se recibe el producto pero no se autoriza la factura para su pago y esta será recibida en otra oportunidad y comparada con el material recibido.
- Unidad de empaque: Todas las empresas deben contar con la misma clase de canastillas (40x60x25), para facilitar el intercambio de las mismas entre la empresa y los proveedores sin generar inconvenientes en el momento de la recepción.
- Los productos deben tener adecuadas condiciones de presentación, frescura, y aseo de acuerdo a los siguientes parámetros:
 - Características organolépticas: Esta inspección está dada por el examen sensorial de los alimentos congelados (principalmente del aroma, consistencia, mantenimiento de la forma y color y temperatura).
 - Defectos en el empaque.
 - Cantidad de producto de acuerdo con la orden de compra.

4.2.1.2. De inventarios y almacenamiento

Para tener un manejo óptimo de los inventarios sobre todo para la pulpa de fruta, se requiere la constante observación de las siguientes políticas que garantizarán el manejo adecuado de los materiales:

- Llevar un control estricto de las entradas y salidas de productos a través del sistema de información a implementar.
- Conservar los contenedores en perfecto estado, orden y aseo, con el fin de asegurar que los productos almacenados se mantengan en la mejor forma posible, además de asegurar que el sitio se mantenga a la temperatura apropiada ya que pueden sufrir alteraciones como se ha planteado durante todo el trabajo.
- Asegurar la existencia de productos de cada referencia y empresa por medio de un nivel mínimo de inventario que permita cumplir en forma oportuna las obligaciones con los diferentes clientes.
- Realizar trimestralmente un arqueo o auditoria de movimientos de inventario, con el fin de establecer que los saldos existentes corresponden a lo real tanto físico como en registro de libros, este es realizado por el Contador y/o Revisor fiscal.

- Contar con el reabastecimiento necesario para satisfacer las épocas de alta demanda, en las cuales se debe incrementar el almacenamiento.

4.2.1.3. De transporte

- Los carros antes de ser cargados deben encontrarse en óptimas condiciones de aseo y mecánicas.
- En el momento del cargue y entrega de cada producto, los repartidores deben velar para que las puertas de los furgones permanezcan el menor tiempo posible.
- La unidad de enfriado de los productos debe mantenerse cerrada y ser cambiada cada recorrido
- Deben cumplir con la ruta asignada por el supervisor de operaciones.
- El tiempo para la distribución de los productos será de 6 horas diarias.
- Los paquetes de los pedidos deben ser entregados en las mismas condiciones de las que salieron de la empresa.
- El repartidor debe ser responsable con el manejo de la mercancía asignada.
- Cada uno de los repartidores firmará un pagaré en blanco que se hará efectivo en el momento en que se presente alguna faltante, dicho pagaré autoriza a la empresa a descontar de su salario y prestaciones los montos resultantes de pérdidas de material bajo su responsabilidad.

4.2.1.4. Con los clientes.

Como política general de la empresa, todo el servicio y el trabajo del personal de la empresa deben estar enfocados en el servicio al cliente. Adicionalmente se deben tener en cuenta algunas políticas tales como:

- Seguimiento continuo a los pedidos de cada cliente
- Programar de la mejor manera la hora de entrega a los clientes que permita la recepción de los productos
- Se debe procurar siempre un trato amable.
- Estar constantemente atentos a las sugerencias y reclamos de los diferentes clientes para mejorar cada vez más la calidad del servicio.
- Tener especial atención en las observaciones que los clientes den de los productos.

4.2.1.5. De recaudo y cartera.

Con los distintos sistemas de recaudo planteados, se espera que el nivel de cartera sea mínimo, sin embargo se tendrán en cuenta los siguientes parámetros en el momento en que un cliente no cancele sus obligaciones:

- Únicamente se otorgará crédito a los clientes con tradición dentro de la empresa y este no debe superar los 15 días.
- Se dará un plazo máximo de 15 días para el pago.
- La gestión debe ser cordial en todas las instancias.
- En el momento de presentar mora un cliente y hecha una primera gestión de pago, se le cancelará el despacho de pedidos.
- Se hará gestión semanal de cobro de aquellos clientes con pagos pendientes.
- Cualquiera de los medios de pago propuestos será habilitado para el pago de cuentas atrasadas.

4.2.1.6. Internas de la empresa

- La gestión de la empresa está enmarcada en un plan estratégico, sus objetivos buscan dar cumplimiento a la misión de la empresa.
- Los planes estratégicos están dirigidos especialmente al servicio al cliente, desarrollo del personal y la rentabilidad.
- Todos los empleados de la empresa deben participar en la identificación de las causas que originan los problemas de trabajo y en la formulación y proposición de soluciones.
- El trabajo de todos los empleados debe estar enfocado a hacer las cosas lo mejor posible desde el principio para garantizar la calidad en cada uno de los componentes del proceso.
- Cada funcionario es responsable de la ejecución de su trabajo, de las funciones que adopte y de los resultados que alcance.
- Los empleados son responsables por el adecuado uso de los recursos asignados.
- Se tendrán diferentes márgenes de rentabilidad dependiendo del tipo de producto y los precios de la competencia.
- Cada empleado debe procurar por el perfecto estado de frescura y calidad de los productos que maneja la empresa.
- El centro de distribución es responsable del adecuado almacenamiento de los productos siguiendo las normas técnicas y los requerimientos especiales que se aplican en los precocidos congelados
- Garantizará el adecuado manejo de los productos.

- Cumplimiento en las entregas. Capacidad de informar al cliente y al proveedor con tiempo en los casos en que no se pueda cumplir con cierta entrega
- Para la medición del tiempo de atención se estará evaluando mensualmente los indicadores de gestión.

4.2.2. Indicadores de gestión

Para poder hacer un seguimiento continuo, practico y que refleje el comportamiento del negocio, se deben establecer algunos indicadores de gestión que reflejen su estado en determinado momento y de esta manera poder establecer metas y elaborar los planes estratégicos que permitan alzarlas. Adicionalmente, permiten hacer un seguimiento continuo a los mismos para reevaluar los resultados en periodos de tiempo establecidos.

En cualquier empresa se pueden establecer diferentes indicativos que permitan evaluar un proceso específico, para *My Farmer* serán planteados dos tipos diferentes de indicadores que permitan medir los dos procesos críticos que lleva a cabo la empresa: la gestión comercial y la gestión logística.

4.2.2.1. Indicadores comerciales

Crecimiento: este indicador pretende medir el crecimiento continuo que la empresa debe tener a través del tiempo con respecto a la cantidad de clientes nuevos. Este indicador consiste en el porcentaje de crecimiento de los clientes al principio de un periodo con respecto al final del mismo.

La formula es:

$$\frac{N^{\circ} \text{ clientes final de periodo}}{N^{\circ} \text{ clientes inicio de periodo}} - 1$$

Deserción: este indicador muestra cuántos se pierden por periodo o no ordenan pedidos (clientes inactivos), lo que permite establecer una estrategia específica para determinar las causas por las cuales no hacen pedidos o se pierden.

La formula es:

$$N^{\circ} \text{ clientes activos final de periodo} - N^{\circ} \text{ clientes activos al inicio del periodo}$$

Se puede sacar el promedio de venta de estos clientes y se tendrá el dinero que ha dejado de percibir la empresa.

Telemercadeo: Este indicador mide la efectividad de las llamadas efectuadas sobre el número total de pedidos efectuados en un periodo de tiempo determinado. Se calcula como la razón de total pedidos entre el total de llamadas efectuadas. Para que tenga un nivel de aceptación debe tener un resultado mayor o igual a 30%.

La formula es:

$$\frac{\text{Total pedidos por telemercadeo}}{\text{Total llamadas de telemercadeo}}$$

Producción: Este indicador mide la producción individual en un periodo determinado por asesor comercial y esta expresado por el porcentaje de pedidos efectivos frente a la meta establecida de acuerdo al plan de mercadeo establecido.

La formula es:

$$\frac{\text{Valor pedidos de un asesor en un periodo X}}{\text{Valor meta de ventas del asesor en el mismo periodo}}$$

Este indicador también se puede aplicar a nivel general de acuerdo a las metas totales sobre los pedidos efectivos.

Perfil de los clientes: Este es un indicador que revela el volumen de consumo que tienen los clientes de la empresa dentro de un periodo de tiempo determinado y permite establecer una clasificación de los mismos para elaborar estrategias enfocadas a mejorar cada uno de los perfiles. El cálculo de este indicador se calcula con base en los siguientes parámetros:

- Valor de venta bruto por pedido promedio por cliente.
- Cantidad promedio de pedidos al mes por cliente.
- Fecha del último pedido.

Al multiplicar el valor de venta promedio por cliente y su frecuencia mensual relativa se puede obtener un consumo mensual promedio por cliente. Una vez se tiene este parámetro, se debe considerar la fecha del último pedido para establecer si el cliente ha efectuado pedidos durante los 2 últimos meses, debido a que para efectos de la clasificación, no son válidos aquellos clientes que no se encuentran activos pues estos clientes se han perdido.

Los parámetros para establecer los rangos se basan entonces en el consumo promedio mensual por cliente respecto al consumo total mensual calculado, que como ya se definió están involucradas las variables de frecuencia y volumen. La empresa tiene definidos los siguientes rangos:

TIPO DE CLIENTE	DESCRIPCIÓN
A	Son aquellos que tienen un consumo mensual promedio superior a \$50.000.
B	Son aquellos que tienen un consumo mensual promedio entre \$25.000 y \$49.999
C	Son aquellos que tienen un consumo mensual promedio de \$0 a \$24.999 pesos.

Una vez clasificados los clientes con esta metodología, se establecen las siguientes variables que permiten una descripción de los mismos y que a su vez se constituyen en indicadores:

Número de clientes: total de clientes por tipo.
Participación en ventas por tipo: del total de ventas que porcentaje tiene cada perfil de clientes.
Consumo promedio mensual.
Margen bruto por tipo de cliente
Número de pedidos al mes: total de pedidos por cliente al mes.

4.2.2.2. Indicadores operativos.

Abastecimiento: por empresa de acuerdo a los productos ordenados se establecerá la razón de las unidades de producto recibidas sobre las ordenadas. Indica si el proveedor esta cumpliendo con los parámetros establecidos en la negociación inicial. El valor debe tender al 100%.

La formula sería:

$$\frac{\text{total unidades recibidas}}{\text{total unidades ordenadas}}$$

Este indicador se puede llevar al detalle por referencia para identificar específicamente en que productos se esta presentado algún inconveniente.

Eficacia en abastecimiento: este indicador permite establecer el cumplimiento en los horarios de entrega de los proveedores a my farmer.

El cálculo se efectúa de la siguiente manera:

$$\frac{\text{entregas realizadas a tiempo}}{\text{entregas programadas}}$$

Al igual que el indicador anterior, este se puede calcular a nivel general de los proveedores o específicamente con uno de ellos.

Eficiencia de empaque: Permite medir la eficiencia de los operarios en el empaqueo de los pedidos.

Se calcula:

$$\frac{\text{tiempo efectivo de empaque}}{\text{tiempo estimado de empaque}}$$

Efectividad en la entrega: Permite medir por repartidor y a nivel general el numero de pedidos despachados con respecto a los efectivamente entregados para identificar las causas de las devoluciones.

Se calcula:

$$\frac{\text{total de pedidos entregados}}{\text{total de pedidos despachados}}$$

Tiempo de entrega: mide el tiempo que se toman los repartidores en entregar los pedidos frente al tiempo estimado permitiendo afinar los tiempo estándares y exigirle a cada uno de ellos una producción acorde con la realidad.

Se calcula:

$$\frac{\text{tiempo real de la entrega}}{\text{tiempo estimado de la entrega}}$$

Este indicador debe tender a 1 o 100% lo que indica que la programación y la distribución de las cargas de trabajo están equilibradas.

Cabe anotar que estos indicadores se plantean para el inicio de la operación tal como esta establecida, con el transcurrir del tiempo y el afinamiento de los procesos se podrán modificar o ampliar para mejorar la medición del trabajo y optimizar los procesos establecidos a medida que se vayan identificando las causas de los problemas o mejoras en el mismo.

5. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Cuando un proyecto se analiza desde el punto de vista financiero, la unificación de los ingresos y egresos se hace con base en las sumas de dinero que el inversionista recibe, entrega o deja de recibir. Con el fin de determinar la factibilidad del proyecto, es necesario llevar a cabo su evaluación financiera para ver qué tan atractivo puede ser lo que se pretende llevar a cabo, determinando así variables como el retorno de la inversión o la tasa interna de retorno que muestran numéricamente los beneficios económicos.

5.1. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

En los capítulos anteriores, se han ido definiendo los materiales, equipos, personal, inmuebles y activos que se utilizará en la empresa para su adecuado funcionamiento. Por tal motivo se listan a continuación de manera resumida y clasificados de acuerdo a sus características para efectos de la elaboración y presentación de los estados financieros proyectados definiendo así mismo las cantidades necesarias y costos de cada uno de acuerdo a cotizaciones adjuntas en el Anexo 12:

Tabla 28
LISTADO DE ACTIVOS REQUERIDOS

CUADRO RESUMEN DE COTIZACION				
NOMBRE ELEMENTO	TIPO DE ACTIVO	CANTIDAD REQUERIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Lineas telefónicas	DIFERIDO	6	280,800	1,684,800
Computadores	FIJO	5	950,000	4,750,000
Pantallas interfaz sistema	FIJO	5	560,000	2,800,000
Instalacion de la red	DIFERIDO	1	950,000	950,000
Impresora	FIJO	1	650,000	650,000
Software empresa	DIFERIDO	1	3,500,000	3,500,000
Software office (licencias)	DIFERIDO	5	235,000	1,175,000
Lanzamiento	DIFERIDO	12	265,674	3,188,086
Fax	FIJO	1	185,000	185,000
Carretilla rodante	FIJO	1	250,000	250,000
Canastillas plásticas	FIJO	58	15,000	870,000
Estibas plásticas	FIJO	11	25,000	275,000
Mostradores	FIJO	12	250,000	3,000,000
Metro lineal banda rodillos	FIJO	29	75,000	2,175,000
Ciclotriciclos	FIJO	6	1,480,000	8,880,000
Motoremolques	FIJO	7	1,450,000	10,150,000
Bolsas bloque de hielo	FUNJIBLE	7	30,000	210,000
Cuarto frio (congelador)	FIJO	1	3,500,000	3,500,000
Cuarto frio (refrigerador)	FIJO	1	3,800,000	3,800,000
Overol de material aislante.	FUNJIBLE	8	110,000	880,000
Botas con protección al frío y a	FUNJIBLE	8	34,000	272,000
Cinturón ergonómico	FUNJIBLE	8	21,800	174,400
Medias protectoras	FUNJIBLE	8	20,400	163,200
Guantes de material aislante	FUNJIBLE	8	13,200	105,600
Overoles transportadores	FUNJIBLE	7	52,000	364,000
Puestos de trabajo sencillos con	FIJO	8	220,000	1,760,000
Puestos de trabajo en L	FIJO	5	320,000	1,600,000
Lockers	FIJO	1	560,000	560,000
Adecuación bodega	DIFERIDO	1	9,000,000	9,000,000
Greca	FIJO	1	220,000	220,000
Extintores	FIJO	3	48,000	144,000
TOTAL INFRAESTRUCTURA				67,236,086

Para efectos de análisis de los estados financieros proyectados, el total de la inversión inicial por tipo es el siguiente

Tabla 29

INVERSION INICIAL POR TIPO DE ACTIVO	
TIPO DE ACTIVO	VALOR TOTAL
FIJO	45,569,000
DIFERIDO	19,497,886
FUNJIBLE	2,169,200
TOTAL INVERSION	67,236,086

5.2. FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

5.2.1. Crédito inicial de inversión

Este valor de la inversión será financiado mediante un crédito de creación de empresa, el cual presta hasta \$60.000.000 con un interés del 26%EA el cual requiere de la aprobación del proyecto por parte de la incubadora de empresas CRECER. Este crédito tiene las siguientes características:

1. Aprobación por parte de la incubadora CRECER.
2. Inversión mínima de capital del 30%
3. Que los accionistas tengan una buena historia crediticia.
4. Soporte en inmuebles para respaldar la deuda o pignoración de activos del proyecto.
5. Certificado de Ingresos y Retenciones o Declaración de Renta del último año gravable de los accionistas.
6. Fotocopia de la tarjeta de propiedad de los vehículos (de la empresa si los tiene o de los accionistas).

Este crédito puede ser otorgado con un periodo de gracia de 6 meses. Sin embargo para ser un poco más severos en el análisis financiero se optó por no tener en cuenta esta prevenida.

Así las cosas, el crédito será cancelado de acuerdo a la siguiente tabla 30.

Tabla 30

TOTAL A SOLICITAR	60,000,000	
INTERES DEL PRESTAMO	26%	EA
INTERES DEL PRESTAMO	1.94%	MV
NUMERO DE CUOTAS	60	5 AÑOS
VALOR CUOTA MENSUAL	1,703,002	

AMORTIZACION DEL CREDITO									
Nº CUOTA	SALDO	CAPITAL	INTERES	TOTAL CUOTA	Nº CUOTA	SALDO	CAPITAL	INTERES	TOTAL CUOTA
0	60,000,000				31	37,477,748	955,628	747,374	1,703,002
1	59,463,756	536,244	1,166,758	1,703,002	32	36,503,537	974,211	728,791	1,703,002
2	58,917,084	546,672	1,156,330	1,703,002	33	35,510,382	993,155	709,847	1,703,002
3	58,359,782	557,302	1,145,700	1,703,002	34	34,497,913	1,012,468	690,534	1,703,002
4	57,791,642	568,140	1,134,862	1,703,002	35	33,465,757	1,032,157	670,845	1,703,002
5	57,212,455	579,188	1,123,814	1,703,002	36	32,413,529	1,052,228	650,774	1,703,002
6	56,622,004	590,450	1,112,552	1,703,002	37	31,340,839	1,072,690	630,312	1,703,002
7	56,020,072	601,932	1,101,070	1,703,002	38	30,247,290	1,093,549	609,453	1,703,002
8	55,406,434	613,638	1,089,364	1,703,002	39	29,132,476	1,114,814	588,188	1,703,002
9	54,780,864	625,570	1,077,432	1,703,002	40	27,995,983	1,136,493	566,509	1,703,002
10	54,143,129	637,735	1,065,267	1,703,002	41	26,837,390	1,158,593	544,409	1,703,002
11	53,492,992	650,137	1,052,865	1,703,002	42	25,656,267	1,181,123	521,879	1,703,002
12	52,830,213	662,779	1,040,223	1,703,002	43	24,452,176	1,204,091	498,911	1,703,002
13	52,154,546	675,667	1,027,335	1,703,002	44	23,224,670	1,227,506	475,496	1,703,002
14	51,465,739	688,806	1,014,196	1,703,002	45	21,973,294	1,251,376	451,626	1,703,002
15	50,763,538	702,201	1,000,801	1,703,002	46	20,697,584	1,275,710	427,292	1,703,002
16	50,047,683	715,856	987,146	1,703,002	47	19,397,067	1,300,517	402,485	1,703,002
17	49,317,906	729,776	973,226	1,703,002	48	18,071,259	1,325,807	377,195	1,703,002
18	48,573,939	743,968	959,034	1,703,002	49	16,719,670	1,351,589	351,413	1,703,002
19	47,815,504	758,435	944,567	1,703,002	50	15,341,799	1,377,872	325,130	1,703,002
20	47,042,320	773,183	929,819	1,703,002	51	13,937,133	1,404,666	298,336	1,703,002
21	46,254,102	788,219	914,783	1,703,002	52	12,505,152	1,431,981	271,021	1,703,002
22	45,450,556	803,546	899,456	1,703,002	53	11,045,324	1,459,827	243,175	1,703,002
23	44,631,384	819,172	883,830	1,703,002	54	9,557,109	1,488,215	214,787	1,703,002
24	43,796,282	835,102	867,900	1,703,002	55	8,039,955	1,517,155	185,847	1,703,002
25	42,944,941	851,341	851,661	1,703,002	56	6,493,297	1,546,657	156,345	1,703,002
26	42,077,045	867,896	835,106	1,703,002	57	4,916,564	1,576,734	126,268	1,703,002
27	41,192,272	884,773	818,229	1,703,002	58	3,309,169	1,607,395	95,607	1,703,002
28	40,290,293	901,978	801,024	1,703,002	59	1,670,517	1,638,652	64,350	1,703,002
29	39,370,775	919,518	783,484	1,703,002	60	0	1,670,517	32,485	1,703,002
30	38,433,376	937,399	765,603	1,703,002					

5.2.2. Inversión de capital

Adicional al crédito inicial y como requisito del mismo, se requiere una inversión de capital de \$28.000.000 por parte del empresario para iniciar la operación de la empresa. El cual se describe a continuación:

INVERSION DE CAPITAL DE TRABAJO	
DESTINO	VALOR TOTAL
DIFERENCIA ENTRE LO QUE PRESTA LA FINANCIERA Y EL TOTAL DE ACTIVOS A ADQUIRIR	7,236,086
CAJA Y BANCOS -NECESIDADES DE TESORERÍA	3,554,468
INVENTARIO DE MERCANCIAS	16,445,532
TOTAL	27,236,086

Como se mencionó anteriormente, para proyectos de este tamaño y tipo, la financiera únicamente presta hasta 60 millones por lo tanto es necesario que el inversionista complete esta diferencia (\$7.236.086) para poder adquirir todos los elementos requeridos para la operación de la empresa. El rubro de caja y bancos se requiere debido a que al realizar el balance general proyectado para inicial el proyecto la empresa tiene un déficit de tesorería por \$3.554.468. Finalmente, de acuerdo con los parámetros del modelo, la financiación que están dispuestos a otorgar los proveedores y con el fin de poder adquirir los productos iniciales durante el primer año, la empresa requeriría contar en con un total de \$16.445.532 para la compra de los productos a los proveedores durante los primeros meses de operación.

5.3. MODELO FINANCIERO

Para la elaboración del modelo financiero del proyecto, se han tenido en cuenta los siguientes factores:

5.3.1. Descripción de variables

Las principales variables a tener en cuenta en el análisis financiero son:

Tabla 31
VARIABLES BASE PARA EL MODELO FINANCIERO

VARIABLE	VALOR	OBSERVACIONES
INFLACION ANUAL	6.00%	
TREMA	6.00%	
PEDIDOS AL MES POR CLIENTE	1.16	
CRECIMIENTO PROMEDIO	5.22%	
RENDIMIENTO SEMESTRAL	3.50%	
INTERESES TESORERIA	14.00%	
IMPUESTO A LA RENTA	35.00%	
ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	70.00%	
REQUERIMIENTO DE CAJA (MESES)	100.00%	Para efectos de analisis de sensibilidad, el modelo permite determinar el nivel de deficit de tesorería generando un crédito para el mismo.
CRÉDITO DE PROVEEDORES	60.00%	Nivel e crédito promedio de proveedores sobre el valor de las compras
TOTAL A SOLICITAR	58,506,086	
INTERÉS DEL PRESTAMO	26.00%	
INTERES DEL PRESTAMO	1.94%	
NUMERO DE CUOTAS	60	
VALOR CUOTA MENSUAL	1,660,600	
HORIZONTE DE ANÁLISIS	5 AÑOS	

5.3.2. Cálculo de depreciación

La depreciación fue calculada de acuerdo al modelo de línea recta de acuerdo a los años de vida útil de los bienes a depreciar los cuales se describen a continuación:

Tabla 32

RELACION DE ACTIVOS A DEPRECIAR				
BIEN	VALOR ACTUAL	TIPO	VIDA UTIL	DEPRECIACION
Lineas telefónicas	4,750,000	MAQ Y EQ	5	950,000
Pantallas interfaz sistema	2,800,000	MAQ Y EQ	5	560,000
Impresora	650,000	MAQ Y EQ	5	130,000
Fax	185,000	MAQ Y EQ	5	37,000
Carretilla rodante	250,000	MAQ Y EQ	10	25,000
Canastillas plásticas	870,000	MAQ Y EQ	10	87,000
Estibas plásticas	275,000	MAQ Y EQ	10	27,500
Ciclotriciclos	8,880,000	MAQ Y EQ	10	888,000
Motoremolques	10,150,000	MAQ Y EQ	10	1,015,000
Cuarto frio (congelador)	3,500,000	MAQ Y EQ	10	350,000
Cuarto frio (refrigerador)	3,800,000	MAQ Y EQ	10	380,000
Greca	220,000	MAQ Y EQ	5	44,000
Extintores	144,000	MAQ Y EQ	5	28,800
Mostradores	3,000,000	MUEBL Y ENS	5	600,000
Metro lineal banda rodillos	2,175,000	MUEBL Y ENS	5	435,000
Puestos de trabajo sencillos con silla	1,760,000	MUEBL Y ENS	5	352,000
Puestos de trabajo en L	1,600,000	MUEBL Y ENS	5	320,000
Lockers	560,000	MUEBL Y ENS	5	112,000
TOTAL	45,569,000			6,341,300

La depreciación de estos vienes de acuerdo con lo descrito anteriormente teniendo en cuenta que el horizonte a proyectar son 5 años es el siguiente:

Tabla 33

DETALLE DEPRECIACIÓN			
AÑO	VALOR INICIAL EN LIBROS	DEPRECIACION	VALOR FINAL EN LIBROS
0			45,569,000
1	45,569,000	6,341,300	39,227,700
2	39,227,700	6,341,300	32,886,400
3	32,886,400	6,341,300	26,545,100
4	26,545,100	6,341,300	20,203,800
5	20,203,800	6,341,300	13,862,500

5.3.3. Amortización de activos diferidos

Para efectos de la financiación propia del proyecto, se definió diferir los siguientes activos:

Tabla 34

RELACION DE ACTIVOS DIFERIDOS A AMORTIZAR				
BIEN	VALOR ACTUAL	TIPO	VIDA UTIL	DEPRECIACION
Lineas telefónicas	1,684,800	DIFERIDO	5	336,960
Instalacion de la red	950,000		5	190,000
Software empresa	3,500,000		5	700,000
Software office (licencias)	1,175,000		5	235,000
Adecuación bodega	9,000,000		5	1,800,000
Lanzamiento	3,188,086		5	637,617
Puesta en marcha	39,830,666		5	7,966,133
TOTAL	59,328,552			11,865,710

La amortización de dichos activos fue calculada a 5 años de la siguiente manera:

TABLA 35

DETALLE AMORTIZACIÓN			
AÑO	VALOR INICIAL EN LIBROS	AMORTIZACIÓN	VALOR FINAL EN LIBROS
0			59,328,552
1	59,328,552	11,865,710	47,462,842
2	47,462,842	11,865,710	35,597,131
3	35,597,131	11,865,710	23,731,421
4	23,731,421	11,865,710	11,865,710
5	11,865,710	11,865,710	0

5.3.4. Estados Financieros Proyectados

De acuerdo a los parámetros y variables descritas anteriormente se modelaron los siguientes estados financieros:

- Estado de pérdidas y ganancias proyectado.
- Balance proyectado.
- Flujo de fondos proyectado
- Flujo de caja proyectado.

La formulación de estos estados financieros se elaboró con base en una evolución del negocio en cuanto al nivel de participación del mercado descrita en el Capítulo 3. En función de esta base, fueron calculados el número total de pedidos, la cantidad de recursos humanos requeridos, los servicios públicos (especialmente teléfono), gastos de transporte y gastos de mercadeo. El arriendo fue considerado constante puesto que sería muy costosa la ampliación o traslado de las instalaciones a medida que vaya creciendo el mercado. Para alcanzar el nivel de clientes esperado por el empresario, se estima que se requiere que transcurran 17 meses momento en el cual las variables mencionadas anteriormente llegan a las cifras totales mencionadas en capítulos anteriores.

Los estados financieros en las condiciones formuladas como situación normal, se obtuvieron los siguientes estados financieros:

Tabla 36
ESCENARIO NORMAL TOTAL CLIENTES POR PERIODO 100.00% DEL TOTAL PROYECTADO

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS						
PULPA DE FRUTA		265,599,219	680,084,605	744,473,281	789,141,678	836,490,178
CARNE DE CERDO		23,880,409	60,635,274	66,376,067	70,358,631	74,580,149
POLLO		546,626,136	1,399,672,864	1,532,190,321	1,624,121,740	1,721,569,044
AREPAS		68,153,602	60,635,274	1,532,190,321	789,141,678	2,847,285,403
TOTAL VENTAS		904,059,366	2,314,904,608	2,534,073,872	2,686,118,305	2,847,285,403
COSTO DE VENTAS						
PULPA DE FRUTA		175,359,051	449,018,605	491,530,541	521,022,373	552,283,716
CARNE DE CERDO		20,206,692	51,740,590	56,639,257	60,037,612	63,639,869
POLLO		413,205,212	1,058,039,643	1,158,212,138	1,227,704,867	1,301,367,159
AREPAS		42,262,363	108,215,613	118,461,191	125,568,863	133,102,994
TOTAL COSTO DE VENTAS		651,033,318	1,667,014,451	1,824,843,128	1,934,333,715	2,050,393,738
UTILIDAD BRUTA		253,026,048	647,890,157	709,230,745	751,784,589	796,891,665
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40,607,158	47,685,991	50,547,150	53,579,979	56,794,778
ARRIENDO		14,850,000	15,741,000	16,685,460	17,686,588	18,747,783
GASTOS DE PERSONAL		122,446,500	206,230,582	225,338,595	238,858,911	253,190,445
DEPRECIACION		6,341,300	6,341,300	6,341,300	6,341,300	6,341,300
AMORTIZACION DIFERIDO		11,865,710	11,865,710	11,865,710	11,865,710	11,865,710
TRASPORTE		1,395,000	4,436,100	4,702,266	4,984,402	5,283,466
GASTOS DE MERCADEO		2,391,064	2,534,528	2,686,600	2,847,796	3,018,466
TOTAL GASTOS		199,896,733	294,835,212	318,167,082	336,164,686	355,242,146
UTILIDAD OPERACIONAL		53,129,315	353,054,945	391,063,663	415,619,904	441,649,518
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-14,866,164	-12,777,201	-10,145,108	-6,828,670	-2,649,959
CREDITO TESORERIA INTERESES		-1,489,957	-1,698,551	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		124,406	9,593,661	18,741,267	18,371,689	19,586,792
GASTO FINANCIERO NETO		-16,231,716	-4,882,092	8,596,159	11,543,018	16,936,834
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		36,897,600	348,172,853	399,659,822	427,162,922	458,586,352
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		12,914,160	121,860,499	139,880,938	149,507,023	160,505,223
UTILIDAD NETA		23,983,440	226,312,354	259,778,884	277,655,899	298,081,129

Tabla 37
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
BALANCE GENERAL PROYECTADO

ANO	INICIAL	1	2	3	4	5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA Y BANCOS -TESORERIA	3,554,468	0	283,698,255	260,578,342	273,578,497	296,055,685
INVENTARIO DE MERCANCIAS	16,445,532	116,194,787	152,070,261	161,194,476	170,866,145	170,866,145
ANTICIPO DE IMPUESTOS			9,039,912	85,302,349	97,916,656	104,654,916
FUNGIBLES	2,169,200	2,299,352	2,437,313	2,583,552	2,738,565	2,902,879
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	22,169,200	118,494,139	447,245,740	509,658,719	545,099,863	574,479,625
ACTIVO FIJO						
MUEBLES Y ENSERES	45,569,000	45,569,000	45,569,000	45,569,000	45,569,000	45,569,000
DEPRECIACION ACUMULADA		-6,341,300	-12,682,600	-19,023,900	-25,365,200	-31,706,500
ACTIVO FIJO NETO	45,569,000	39,227,700	32,886,400	26,545,100	20,203,800	13,862,500
ACTIVO DIFERIDO						
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19,497,886	19,497,886	19,497,886	19,497,886	19,497,886	19,497,886
GASTOS DIFERIDOS		39,830,666	39,830,666	39,830,666	39,830,666	39,830,666
AMORTIZACION ACUMULADA		-11,865,710	-23,731,421	-35,597,131	-47,462,842	-59,328,552
ACTIVO DIFERIDO NETO	19,497,886	47,462,842	35,597,131	23,731,421	11,865,710	0
TOTAL ACTIVO	87,236,086	205,184,681	515,729,271	559,935,240	577,169,374	588,342,125
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
OBLIGACIONES BANCARIAS TESORERIA	0	12,132,510	0	0	0	0
OBLIGACIONES BANCARIAS PROGRAMADAS	8,034,473	10,123,436	12,755,530	16,071,967	20,250,679	0
PROVEEDORES		69,716,872	91,242,156	96,716,686	102,519,687	102,519,687
IMPUESTOS POR PAGAR		12,914,160	121,860,499	139,880,938	149,507,023	160,505,223
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8,034,473	104,886,979	225,858,185	252,669,591	272,277,389	263,024,910
OBLIGACIONES BANCARIAS LARGO PLAZO	51,965,527	49,078,176	36,322,647	20,250,679	0	0
TOTAL PASIVO	60,000,000	153,965,155	262,180,831	272,920,270	272,277,389	263,024,910
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	27,236,086	27,236,086	27,236,086	27,236,086	27,236,086	27,236,086
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES		0	0	0	0	0
UTILIDADES DEL EJERCICIO		23,983,440	226,312,354	259,778,884	277,655,899	298,081,129
TOTAL PATRIMONIO	27,236,086	51,219,526	253,548,440	287,014,970	304,891,985	325,317,215
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	87,236,086	205,184,681	515,729,271	559,935,240	577,169,374	588,342,125
ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO	0	0	0	0	0	0

Tabla 38
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

ANO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		53,129,315	353,054,945	391,063,663	415,619,904	441,649,518
DEPRECIACION		6,341,300	6,341,300	6,341,300	6,341,300	6,341,300
AMORTIZACION DIFERIDO		11,865,710	11,865,710	11,865,710	11,865,710	11,865,710
GENERACION INTERNA		71,336,326	371,261,955	409,270,673	433,826,914	459,856,529
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18,614,732	99,879,407	36,013,434	9,270,454	9,826,682	164,314
MUEBLES Y ENSERES	45,569,000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19,497,886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	39,830,666	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	83,681,618	139,710,073	36,013,434	9,270,454	9,826,682	164,314
PROVEEDORES		69,716,872	21,525,284	5,474,529	5,803,001	0
TOTAL INVERSION NETA	83,681,618	69,993,201	14,488,150	3,795,925	4,023,681	164,314
FONDOS DE OPERACION	-83,681,618	1,343,125	356,773,805	405,474,748	429,803,233	459,692,215
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	60,000,000	-798,387	-10,123,436	-12,755,530	-16,071,967	-20,250,679
CREDITO DE TESORERIA		12,132,510	-12,132,510	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-16,356,122	-14,475,753	-10,145,108	-6,828,670	-2,649,959
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		124,406	9,593,661	18,741,267	18,371,689	19,586,792
CAPITAL	27,236,086	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-23,983,440	-226,312,354	-259,778,884	-277,655,899
PAGO DE IMPUESTOS		0	-21,954,072	-198,122,936	-152,495,245	-156,245,282
SALDO DEL EJERCICIO	3,554,468	-3,554,468	283,698,255	-23,119,912	13,000,155	22,477,188
Saldo acumulado	3,554,468	0	283,698,255	260,578,342	273,578,497	296,055,685

Tabla 39
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	904,059,366	2,314,904,608	2,534,073,872	2,686,118,305	2,847,285,403
APORTES DE CAPITAL	27,236,086	0	0	0	0	0
CRÉDITO	60,000,000	12,132,510	-12,132,510	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	124,406	9,593,661	18,741,267	18,371,689	19,586,792
TOTAL INGRESOS	87,236,086	916,316,283	2,312,365,758	2,552,815,139	2,704,489,993	2,866,872,195
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	651,033,318	1,667,014,451	1,824,843,128	1,934,333,715	2,050,393,738
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	40,607,158	47,685,991	50,547,150	53,579,979	56,794,778
ARRIENDO	0	14,850,000	15,741,000	16,685,460	17,686,588	18,747,783
GASTOS DE PERSONAL	0	122,446,500	206,230,582	225,338,595	238,858,911	253,190,445
TRANSPORTE	0	1,395,000	4,436,100	4,702,268	4,984,402	5,283,466
GASTOS DE MERCADEO	0	2,391,064	2,534,528	2,686,600	2,847,796	3,018,664
INVERSION NETA	83,681,618	69,993,201	14,488,150	3,795,925	4,023,681	164,314
AMORTIZACION CREDITO	0	798,387	10,123,436	12,755,530	16,071,967	20,250,679
INTERESES	0	16,356,122	14,475,753	10,145,108	6,828,670	2,649,959
IMPUESTOS	0	0	21,954,072	198,122,936	152,495,245	156,245,282
DIVIDENDOS	0	0	23,983,440	226,312,354	259,778,884	277,655,899
TOTAL EGRESOS	83,681,618	919,870,751	2,028,667,503	2,575,935,052	2,691,489,838	2,844,395,007
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3,554,468	-3,554,468	283,698,255	-23,119,912	13,000,155	22,477,188
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3,554,468	0	283,698,255	260,578,342	273,578,497	296,055,685

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS*

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	904,059,366	2,314,904,608	2,534,073,872	2,686,118,305	2,847,285,403
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACION	0	-832,723,041	-1,943,642,652	-2,124,803,199	-2,252,291,391	-2,387,428,874
INVERSION BRUTA	-83,681,618	-139,710,073	-36,013,434	-9,270,454	-9,826,682	-164,314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-83,681,618	-68,373,748	335,248,521	400,000,219	424,000,232	459,692,215

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	1.342
VPN	1,099,423,958

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	14,134,727	13,607,160	221,387,556	256,989,128	272,822,475	311,454,715
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	68.78%	75.04%	50.84%	48.74%	47.17%	44.71%
MARGEN BRUTO		27.99%	27.99%	27.99%	27.99%	27.99%
MARGEN DE OPERACIÓN		5.88%	15.25%	15.43%	15.47%	15.51%
MARGEN NETO		2.65%	9.78%	10.25%	10.34%	10.47%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

Como se puede observar, el proyecto es viable en condiciones normales generando un nivel muy bueno de rentabilidad y márgenes adecuados de operación. Sin embargo, para determinar mas exactamente el comportamiento de los diferentes indicadores, se realizará un análisis de sensibilidad haciendo variar el nivel de ventas iterando el número de clientes total por periodo, herramienta que brinda a la empresa un marco de referencia para el comportamiento del negocio en diferentes circunstancias que se puedan presentar.

5.1.1. Análisis de sensibilidad

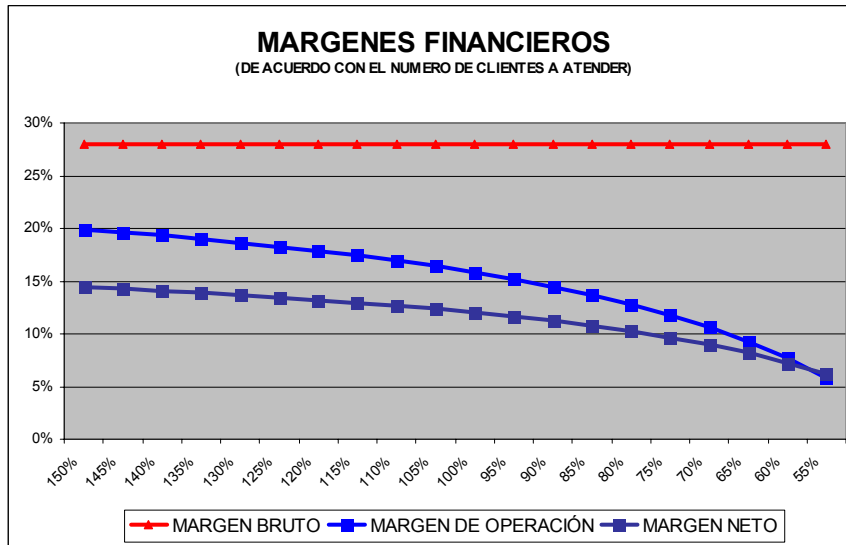
Tomando como base los estados financieros mostrados anteriormente, para realizar el análisis de sensibilidad se realizaron 20 iteraciones afectando directamente el nivel de clientes para cada periodo en un 5% desde el 150% (situación más optimista) hasta el 55% del mercado que espera alcanzar donde el flujo de caja arroja un TIR de 33%, tasa mínima atractiva para el inversionista. De esta iteración se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 40

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD							
ITERACION	PART. EN EL MERCADO	INDICADORES FINANCIEROS					
		VPN (EN MILLONES)	TIR	PROMEDIO			
				NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	MARGEN BRUTO	MARGEN DE OPERACIÓN	MARGEN NETO
1	150.00%	2,531	318.08%	50.00%	27.99%	19.88%	14.41%
2	145.00%	2,408	302.62%	50.34%	27.99%	19.60%	14.24%
3	140.00%	2,285	287.22%	50.70%	27.99%	19.30%	14.07%
4	135.00%	2,162	271.89%	51.10%	27.99%	18.98%	13.88%
5	130.00%	2,040	256.64%	51.53%	27.99%	18.64%	13.67%
6	125.00%	1,917	241.46%	52.01%	27.99%	18.26%	13.45%
7	120.00%	1,794	226.37%	52.53%	27.99%	17.86%	13.22%
8	115.00%	1,672	211.35%	53.11%	27.99%	17.42%	12.96%
9	110.00%	1,549	196.42%	53.75%	27.99%	16.94%	12.67%
10	105.00%	1,426	181.56%	54.47%	27.99%	16.41%	12.36%
11	100.00%	1,303	166.79%	55.28%	27.99%	15.83%	12.02%
12	95.00%	1,181	152.09%	56.27%	27.99%	15.19%	11.65%
13	90.00%	1,058	137.46%	57.68%	27.99%	14.48%	11.23%
14	85.00%	935	122.88%	59.18%	27.99%	13.69%	10.76%
15	80.00%	812	108.32%	60.80%	27.99%	12.79%	10.23%
16	75.00%	690	93.75%	62.57%	27.99%	11.78%	9.64%
17	70.00%	567	79.11%	64.54%	27.99%	10.62%	8.96%
18	65.00%	444	64.32%	66.77%	27.99%	9.28%	8.17%
19	60.00%	322	49.23%	69.37%	27.99%	7.73%	7.25%
20	55.00%	199	33.63%	72.50%	27.99%	5.88%	6.17%

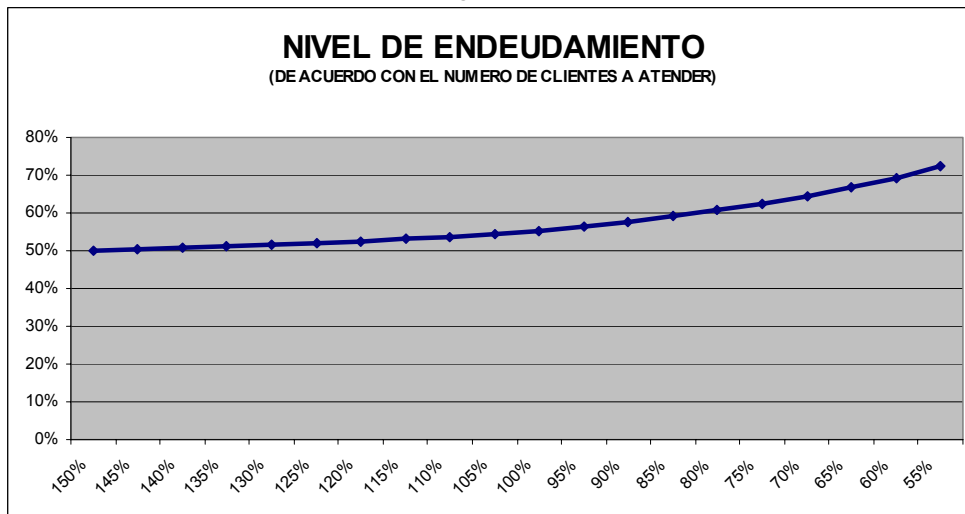
De acuerdo con la tabla anterior, se puede apreciar que el margen bruto es el mismo teniendo en cuenta que al reducirse los clientes se reducen las ventas y por lo tanto también los costos de ventas. Sin embargo, como se puede apreciar en la siguiente figura, el margen de operación y el margen neto van disminuyendo paulatinamente a medida que el número de clientes se reduce hasta el 55%, también se puede observar que la brecha entre estos también va disminuyendo lo que indica que el gasto financiero aumenta a medida que se reduce tamaño del mercado.

Figura 27



En cuanto al nivel de endeudamiento, se puede apreciar que a medida que va disminuyendo el tamaño del mercado, el nivel de endeudamiento va aumentando exponencialmente como lo muestra la siguiente figura.

Figura 28



Finalmente, tanto la TIR como el Valor Presente Neto (VPN) a medida que aumenta el tamaño del mercado estos también aumentan sustancialmente, lo que nos indica que el riesgo de asumir la inversión bajo los parámetros establecido es mínimo como lo muestran las figuras siguientes.

Figura 29

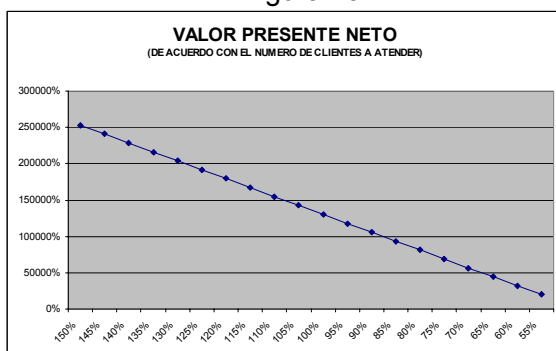
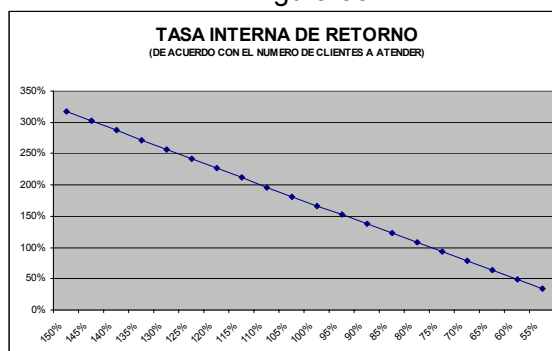


Figura 30



El análisis de sensibilidad, muestra que para una situación en extremo pesimista como lo es lograr tan solo el 55% del mercado esperado la empresa encuentra su punto de equilibrio al identificar como punto mínimo de rentabilidad para el inversionista del (TIR) 33%. Arrojando un margen operacional de 27.99%, un margen de operación del 5.88%, un margen neto del 6.17% y un valor presente neto de 199 millones de pesos. Aunque su nivel de endeudamiento es un poco alto (72.50%), esta dentro de los límites exigidos para el préstamo de inversión del 70%.

Para la condición esperada por el empresario del 3% del mercado, el proyecto muestra ser muy atractivo para el inversionista, ya que con este nivel de clientes la empresa tendría una tasa interna de retorno del 166.79%. Arrojando un margen bruto del 27.99%, un margen de operación del 15.83%, un margen neto del 12.2% y un valor presente neto de 1.303 millones de pesos con un nivel de endeudamiento adecuado (55.28%).

En una situación muy optimista como lograr el 150% del mercado arroja unos indicadores mucho mejores aunque hay que tener en cuenta que la curva en este punto se estabiliza haciéndose casi horizontal. Lo que indica que para la empresa lograr el 4.5% del mercado la pone en una situación ideal de rentabilidad para la economía de escala propuesta.

Los estados financieros de estas iteraciones se presentan en el anexo 13.

6. PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO

Una vez se tienen claras todas las actividades que deben llevarse a cabo para la implantación del plan gerencial, es necesario ordenarlas y definir en que momento debe desarrollarse cada una de ellas, cuales actividades dependen de otras y en que momento deben comenzarse y en que momento deben terminar.

En el anexo 15, se muestra mediante un diagrama de Gantt las actividades que deben llevarse a cabo para implementar el proyecto, que actividades preceden a las otras, cuánto tiempo se estima para su desarrollo y en que momento debe comenzar y terminar cada una de ellas al igual que el actor responsable de las mismas. De esta manera, el empresario puede determinar como va el desarrollo de su proyecto y hacer un

seguimiento continuo al estado de su proyecto en cualquier momento. Se debe tener en cuenta que debe ser usada una convención adicional en el momento en que las actividades se vayan desarrollando a través del tiempo para que visualmente sea muy sencillo realizar una evaluación del desarrollo, tareas pendientes, atrasadas, cumplidas, etc. Se debe hacer un seguimiento semanal al plan de trabajo.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El consumo masivo de alimentos listos para su consumo ha ido aumentando en el mundo entero, encontrando un crecimiento de éste en un 30% en el exterior y de un 5% a nivel nacional.
- El mayor porcentaje de consumo en la población bogotana de alimentos preelaborados se encuentra especialmente en los estratos 4, 5 y 6.
- Muchas de las pequeñas y medianas empresas que producen, comercializan o transforman alimentos como arepas, pulpa de fruta, pollo y carne de cerdo; no tienen la forma de colocar sus productos en los grandes almacenes de cadena ya sea por los altos costos de colocación, por sus condiciones financieras o porque no tienen la capacidad de atender dichos mercados.
- La ubicación actual de la empresa frente a la ubicación de sus clientes y proveedores no es adecuada, situación que eleva los costos de operación de la empresa.
- Los clientes con los que actualmente cuenta la empresa, están clasificados por tres tipos de acuerdo a sus hábitos y su frecuencia de consumo, estos se encuentran satisfechos con el servicio ofrecido y se mantienen estables.
- El mercado hacia el cual se encuentra enfocado la empresa esta constituido por los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de bogota; que de acuerdo con su nivel de ingresos y estilo de vida, el 95% esta dispuesto a adquirir algunos o todos los productos bajo la modalidad de servicio que ofrece MY Farmer.
- El producto que más demanda la población es el pollo el cual es consumido en el 98.02% de los hogares seguido por las arepas con el 82.18%, la carne de cerdo (63.37%) y por último la pulpa de fruta (52.48%). Adicional a esta alta aceptación de los productos, también se identificó que en algunos de los hogares que no los consumen, estarían dispuestos a hacerlo siempre y cuando las condiciones de frescura, calidad y precio sean competitivas frente a las ofrecidas en el mercado. Estas condiciones de aceptación, pueden llegar a ser sustancialmente mayores con el valor agregado en servicio, precio y calidad que ofrece My Farmer.
- La mayoría de la población estudiada adquiere los productos que ofrece la empresa en los supermercados (54.42%), seguido por los proveedores directos (17.96%), las tiendas de barrio (16.62%) y finalmente por otros canales (10.99%).
- Adicional a los productos que ofrece la empresa, de acuerdo con la encuesta los clientes se encuentran interesados en adquirir también carne de res, los prefritos congelados y platos precocidos principalmente, los cuales deberán ser estudiados para ser incorporados al portafolio de la empresa previo un análisis de precios y de margen de venta que arrojen.
- El principal factor que influye en el tipo de cliente que maneja la empresa para adquirir los productos consiste en el buen manejo de los alimentos al igual que su presentación

y las condiciones de higiene de los carros y repartidores. También es muy importante, el cumplimiento del servicio en las condiciones ofrecidas.

- El factor que más influye en los costos de operación es la mano de obra (83.6%) medido en el tiempo invertido por el empresario para la operación. Al analizar cada uno de los procesos encontramos que los procesos más críticos y costosos de la empresa son en su orden de relevancia: distribuir los pedidos a los clientes y recaudo, establecer contacto con los clientes y alistamiento de los pedidos a los clientes.
- En la actualidad los consumidores tienen distintas opciones para comprar productos frescos, sin tener que estar sometidos a una procedencia concreta. En este proceso la logística y la temperatura controlada soportan la gestión de la cadena de frío y hacen posible la satisfacción de los requerimientos de los diferentes clientes, es por esta razón que se hace necesario que dicha cadena se conserve a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.
- El alto nivel de aceptación de la empresa dentro del mercado potencial, permite pensar en que puede permanecer en el mercado por un tiempo razonable teniendo un crecimiento permanente dentro del mercado.
- Principalmente hay ocho procesos dentro del funcionamiento de la empresa: proceso de venta de los productos, Solicitud de pedido a los proveedores, Recepción de productos, Almacenamiento de los productos, picking, checking, packing y entrega del pedido; sobre cada uno de estos procesos hay algún responsable a quien se le debe dar la capacitación requerida para que realice su trabajo de la mejor forma y garantice un manejo adecuado de los productos para que lleguen al cliente final en las mejores condiciones. Cada uno de
- los procesos mencionados debe ser evaluado con periodicidad para buscar un mejor desarrollo de las operaciones.
- Dentro del proceso de venta y como estrategia de mercadeo de la empresa, se debe estudiar la posibilidad de crear una página en internet que permita en línea realizar el proceso de venta.
- Adicionalmente, se debe ampliar la forma de pago de los clientes por medios electrónicos dentro de la misma página web y por medio de tarjetas de crédito y débito utilizando datáfonos inalámbricos por medio de una de las redes bancarias existentes en el mercado para estos propósitos.
- La propuesta de distribución traerá ventajas tales como la generación de empleo, la posibilidad de que cada empresa productora aumente su demanda y se de a conocer en el mercado y ofrezca un mejor servicio al cliente.
- En este momento no existe ninguna empresa que se encargue exclusivamente de la distribución de estos alimentos lo que hace pensar en que es una gran ventaja competitiva dentro del mercado actual
- Siempre hay que trabajar conjunto con el área comercial de cada una de las empresas productoras ya que debe existir una comunicación permanente para evitar retrasos en los procesos.

- El manejo administrativo dentro de la empresa es importante ya que a partir del mismo se establecen las funciones y políticas que deben cumplir todos los actores a lo largo de la cadena, si no se conocen y respetan dichos aspectos podrán existir malentendidos y por ende errores en el proceso.
- El soporte de un buen sistema de información hará que la gestión de distribución sea efectiva ya que planeando rutas, stock, teniendo actualizada la información de los pedidos y productos que ingresan y salen del centro de distribución se puede brindar un mejor servicio tanto a los clientes como a los proveedores.
- Es importante estar evaluando constantemente el comportamiento de la demanda de los productos a medida que se esta alimentando el sistema de información, para de esta manera llevar un control histórico de dicho comportamiento y poder establecer los pronósticos para planear la cantidad de stock que se debe manejar y así ir evaluando el modelo de inventarios inicial, también dicho procedimiento es importante para retroalimentar a los proveedores y que conozcan como se esta comportando su producto, hecho que genera un valor agregado y mantiene una excelente relación comercial.
- Las condiciones de seguridad e higiene tanto en la planta como en el transporte de los alimentos son un aspecto fundamental en el adecuado manejo de los alimentos y protección del personal que labora para la empresa.
- La zona de ubicación más adecuada la constituye la zona circundante al barrio Prado Veraniego la cual brinda la mayor ventaja a nivel de costos de distribución al tener su valor del producto de la carga por la distancia menor frente a las demás.
- La estrategia de publicidad mas adecuada para la empresa se basa principalmente de una constante campaña de referidos apoyada con el reparto de volantes en las zonas de influencia del negocio. Adicional a estas estrategias, se suman los avisos de la empresa en los carros repartidores y los botones para los refrigeradores que reflejan la imagen de una empresa seria. Se estima que con esta estrategia al término de aproximadamente 17 meses, la empresa contará con el nivel de clientes esperado por el empresario.
- Para cualquier empresa, es fundamental en el momento de plantear una estructura organizacional determinar las tareas, funciones y responsabilidades que cada persona debe desempeñar para lograr los objetivos y metas de la misma. Adicionalmente, se deben tener claras las condiciones físicas del trabajo como al igual que el perfil de cada una de las personas que componen la organización.
- Adicionalmente, el nivel de remuneración que deben tener los empleados deben ir de acuerdo con el las funciones y responsabilidades que cada persona tenga dentro de la organización de tal manera que cada persona se sienta justamente remunerada por su labor y este gusto se refleje en compromiso y fidelidad para con la empresa.
- El seguimiento de los indicadores de gestión junto con la observancia permanente de las políticas de la empresa son un aspecto relevante en el desarrollo del negocio, pues constituyen la principal herramienta para medir el desempeño del mismo.

- El análisis de sensibilidad, muestra que para una situación en extremo pesimista como lo es lograr tan solo el 55% del mercado esperado la empresa encuentra su punto de equilibrio al identificar como punto mínimo de rentabilidad para el inversionista del (TIR) 33%. Arrojando un margen operacional de 27.99%, un margen de operación del 5.88%, un margen neto del 6.17% y un valor presente neto de 199 millones de pesos. Aunque su nivel de endeudamiento es un poco alto (72.50%), esta dentro de los límites exigidos para el préstamo de inversión del 70%.
- Para la condición esperada por el empresario del 3% del mercado, el proyecto muestra ser muy atractivo para el inversionista, ya que con este nivel de clientes la empresa tendría una tasa interna de retorno del 166.79%. Arrojando un margen bruto del 27.99%, un margen de operación del 15.83%, un margen neto del 12.2% y un valor presente neto de 1.303 millones de pesos con un nivel de endeudamiento adecuado (55.28%).
- En una situación muy optimista como lograr el 150% del mercado arroja unos indicadores mucho mejores aunque hay que tener en cuenta que la curva en este punto se estabiliza haciéndose casi horizontal. Lo que indica que para la empresa lograr el 4.5% del mercado la pone en una situación ideal de rentabilidad para la economía de escala propuesta.

BIBLIOGRAFÍA.

El estudio del consumo de productos congelados como herramienta para mejorar el sistema de comercialización". Jaime Arturo Solano Florez.

Niebel. INGENIERÍA INDUSTRIAL, Métodos, Tiempos y Movimientos. 9a Ed. Alfaomega 1993.

David, Fred R. La Gerencia Estratégica, Octava reimpresión. Ed. Legis 1994.

Adam, Everett E. Jr – Ronald Jaever, Administración De La Producción Y Las Operaciones. cuarta edición Ed. Prentice Hall 1996.

BARRIENTOS ARANGO FERNANDO, Evaluación De Proyectos, Docente Universidad Javeriana.

PLANTACIÓN NACIONAL Corporación Bucaramanga Emprendedora. CDP-Alimentos. Microempresa y competitividad – Alimentos. Editorial Panamericana Formas e impresos. Bogotá 1998.

HILLIER, Frederick. Introducción a la investigación de operaciones. Tercera edición. Mc Graw Hill. México 1988.

ING. SIGIFREDO ARCE LABRADA, Guía de Estudios Gerencia de Proyectos. Diplomado en Seguros y Seguridad Social Universidad de la Sabana - Colseguros. Material en diapositivas. 2003.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/49/manorgreg.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/31/eleestramkt.htm> Alejandro Jáuregui G

ANEXOS

ANEXO 1**FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA REALIZADA**

Nombre:	ENCUESTA PARA ESTABLECER LOS HABITOS DE CONSUMO DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA Y EL TIPO DE SERVICIO
Objetivo:	Determinar los hábitos de consumo de los productos que ofrece My Farmer a los clientes potenciales al igual que la identificación con el servicio que ofrece la empresa.
Tamaño De La Muestra	101 encuestas
Descripción De La Población	Estratos 4, 5 y 6
Intervalo De Confianza:	95% (dos desviaciones estándar)
Margen de error	+/- 9.8 puntos para un intervalo de confianza del 95% cuando un resultado tienda al 50% y mínimo de 2.0 cuando el resultado se tienda a los extremos.
Localidades encuestadas	Usaquen, Suba, Teusaquillo, chapinero.
Nº de encuestadores:	4
Condiciones adicionales:	Instantanea, los cuestionarios fueron diligenciados en 3 días consecutivos. Los encuestados no son clientes de la empresa.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
TRABAJO DE GRADO - ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LA EMPRESA MY FARMER
ENCUESTA PARA ESTABLECER LOS HABITOS DE CONSUMO DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA Y EL TIPO DE SERVICIO

1. HABITOS DE CONSUMO

POLLO

1.1. En su hogar consumen carne de pollo?
 SI NO (Si la respuesta es no pase a la pregunta No. 1.5.)

1.2. Con que frecuencia?
 Diariamente
 1 a 3 veces a la semana
 1 vez a la semana
 Almenos una vez al mes

1.3. De las distintas tipos de presas cuales consumen en su hogar?
 Pechuga Alas
 Pernil Corazones
 Muslo Pollo entero
 Colombinas Otro _____

1.4. En que lugar adquiere su carne de pollo?
 Supermercados
 Tiendas de barrio
 A domicilio
 Donde un proveedor
 Otro: Cual? _____

1.5. Porque **no** consumen carne de pollo?
 Precio
 No les gusta
 Calidad
 Bajo contenido alimenticio
 Dificultad para encontrar el producto
 Desconocimiento del producto
 Dificultad para la conservacion y manejo
 Otro, cual? _____

1.6. Estaría dispuesto a consumir este producto si se encuentra en las mejores condiciones de frescura, calidad y precio? SI NO

CERDO

1.7. En su hogar consumen carne de Cerdo?
 SI NO (Si la respuesta es no pase a la pregunta No. 1.11.)

1.8. Con que frecuencia?
 Diariamente
 1 a 3 veces a la semana
 1 vez a la semana
 Almenos una vez al mes

1.9. De las distintas tipos de presas cuales consumen en su hogar?
 Costilla Lomo
 Tocino Chuleta
 Pernil Chorizo
 Espinazo Otro _____

1.10. En que lugar adquiere su carne de Cerdo?
 Supermercados
 Tiendas de barrio
 A domicilio
 Donde un proveedor
 Otro: Cual? _____

1.11. Porque **no** consumen carne de Cerdo?
 Precio
 No les gusta
 Calidad
 Bajo contenido alimenticio
 Dificultad para encontrar el producto
 Desconocimiento del producto
 Dificultad para la conservacion y manejo
 Otro, cual? _____

1.12. Estaría dispuesto a consumir este producto si se encuentra en las mejores condiciones de frescura, calidad y precio? SI NO

PULPA DE FRUTA

1.13. En su hogar consumen pulpa de fruta?
 SI NO Fruta natural? SI NO

1.14. Con que frecuencia?
 Diariamente
 1 a 3 veces a la semana
 1 vez a la semana
 Almenos una vez al mes

1.15. De las distintas frutas consumen en su hogar?
 Mora Mango
 Fresa Mandarina
 Feijoa Maracuya
 Guanábana Otro _____

1.16. En que lugar adquiere sus frutas?
 Supermercados
 Tiendas de barrio
 A domicilio
 Donde un proveedor
 Otro: Cual? _____

1.17. Porque **no** consumen pulpa de fruta?
 Precio
 No les gusta
 Calidad
 Bajo contenido alimenticio
 Dificultad para encontrar el producto
 Desconocimiento del producto
 Dificultad para la conservacion y manejo
 Otro, cual? _____

1.18. Estaría dispuesto a consumir este producto si se encuentra en las mejores condiciones de frescura, calidad y precio? SI NO

AREPAS

1.19. En su hogar consumen arepas?
 SI NO (Si la respuesta es no pase a la pregunta No. 1.23.)

1.20. Con que frecuencia?
 Diariamente
 2 a 3 veces a la semana
 1 vez a la semana
 Almenos una vez al mes

1.21. Que tipos de arepas consumen en su hogar?
 Grande blan Con queso
 Grande amrll Rell de queso
 Antioqueña Pincho
 Otro _____

1.22. En que lugar adquiere sus Arepas?
 Supermercados
 Tiendas de barrio
 A domicilio
 Donde un proveedor
 Otro: Cual? _____

1.23. Porque **no** consumen Arepas?
 Precio
 No les gusta
 Calidad
 Bajo contenido alimenticio
 Dificultad para encontrar el producto
 Desconocimiento del producto
 Dificultad para la conservacion y manejo
 Otro, cual? _____

1.24. Estaría dispuesto a consumir este producto si se encuentra en las mejores condiciones de frescura, calidad y precio? SI NO

2. IDENTIFICACION CON EL SERVICIO

2.1. Usted adquiere sus productos alimenticios a domicilio? SI NO

2.2. Con que frecuencia?
 Diariamente
 2 a 3 veces a la semana
 1 vez a la semana
 Almenos una vez al mes

2.3. Que tipo de alimentos pide generalmente a domicilio?
 Para el desayuno
 Carnes
 Golosinas o mecató
 Rancho y licores

2.4. Estaría dispuesto a adquirir los productos anteriormente mencionados si le son ofrecidos en condiciones de optima calidad y frescura a un menor precio que en los almacenes de cadena e hipermercados a domicilio y sin recargo? SI NO

2.5. Adicional a los productos mencionados que otros productos usted adquiriría por medio de este servicio?
 Embutidos Otros: _____
 Carne de Res _____
 Prefritos congelados _____
 Platos precocidos _____

3. FORMA DE PAGO

3.1. Que forma de pago le parece a usted la mas adecuada para adquirir este tipo de productos a domicilio?
 Efectivo Tarjeta déb/cred Prepago Consign/transfr Otro: Cuál? _____

4.1. Puede usted dar el nombre de otra(s) persona(s) que a su criterio consumirían estos productos? SI NO
 Nombre: _____ Tel. _____
 Nombre: _____ Tel. _____

4.2. Si recibe un volante ofreciendo este tipo de productos y servicio lo adquiriría? SI NO

4.3. Que otro medio le parece a usted apropiado para concer este servicio? _____

5. IDENTIFICACION

Estrato: 4 5 6 Nombre: _____ Teléfono: _____
 Nro. De personas que viven en su hogar: _____ Padre de Familia? SI NO

ANEXO 1
TABLAS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

VARIABLE	PROPORCION	INTERV CONF
CONSUMO POLLO		
SI CONSUMEN	98,02%	2,56
FRECUCENCIA		
2 a 3 veces a la semana	63,64%	9,38
1 vez a la semana	18,18%	7,45
Diariamente	12,12%	6,30
Almenos una vez al mes	6,06%	4,64
TIPOS DE PRESAS		
Pechuga	71,72%	8,79
Pernil	51,52%	9,77
Pollo entero	30,30%	9,02
Muslo	30,30%	9,02
Alas	22,22%	8,07
Colombinas	19,19%	7,65
Corazones	9,09%	5,61
Otro	2,02%	2,59
SITIO DE COMPRA		
Supermercados	45,45%	9,71
Proveedor	38,38%	9,50
Tiendas de barrio	17,17%	7,26
A domicilio	4,04%	3,75
Otros	2,02%	2,59
NO CONSUMEN	1,98%	2,56
No les gusta	100,00%	NO
COMPRARIA ESTE PRODUCTO		
S	98,02%	2,56
N	1,98%	2,56

VARIABLE	PROPORCION	INTERV CONF
CONSUMO CERDO		
SI CONSUMEN	63,37%	9,40
FRECUENCIA		
Almenos una vez al mes	54,69%	9,71
1 vez a la semana	35,94%	9,36
2 a 3 veces a la semana	7,81%	5,20
Diariamente	1,56%	2,32
TIPOS DE PRESAS		
Chuleta	64,06%	9,36
Costilla	53,13%	9,74
Lomo	45,31%	9,71
Tocino	35,94%	9,36
Chorizo	25,00%	8,40
Pernil	14,06%	6,67
Espinazo	6,25%	4,70
Otros	4,69%	4,12
SITIO DE COMPRA		
Supermercados	62,50%	9,45
Donde un proveedor	20,31%	7,84
Tiendas de barrio	12,50%	6,38
Otros	4,69%	4,12
A domicilio	4,69%	4,12
NO CONSUMEN	37,62%	9,46
Salud	34,21%	9,25
No les gusta	28,95%	8,87
Precio	13,16%	6,50
Conserv. y manejo	7,89%	5,23
Calidad	5,26%	4,38
No alimenta	5,26%	4,38
Dif. para encontrar	5,26%	4,38
Otros	5,26%	4,38
COMPRARIA ESTE PRODUCTO		
S	78,22%	8,01
N	21,78%	8,01

VARIABLE	PROPORCION	INTERV CONF
CONSUMO PULPA DE FRUTA Y FRUTA		
SI CONSUMEN FRUTA NATURAL	96,04%	3,70
SI CONSUMEN PULPA DE FRUTA	52,48%	9,75
FRECUENCIA		
Diariamente	77,32%	8,12
2 a 3 veces a la semana	12,37%	6,35
1 vez a la semana	9,28%	5,67
Almenos una vez al mes	1,03%	2,02
FRUTAS PREFERIDAS		
Mango	86,60%	6,55
Mora	85,57%	6,74
Mandarina	75,26%	8,37
Maracuya	74,23%	8,49
Guanábana	56,70%	9,67
Fresa	50,52%	9,79
Feijoa	30,93%	9,06
Banano	7,22%	5,01
Otros	7,22%	5,01
Lulo	6,19%	4,68
Papaya	6,19%	4,68
Naranja	5,15%	4,35
Curuba	2,06%	2,61
Guayaba	2,06%	2,61
SITIO DE COMPRA		
Supermercados	70,10%	8,99
Tiendas de barrio	16,49%	7,13
Proveedor	9,28%	5,67
Plaza	9,28%	5,67
A domicilio	1,03%	2,02
Otros	0,00%	NO
NO CONSUMEN PULPA DE FRUTA		
No les gusta	58,33%	9,63
Precio	16,67%	7,17
No alimenta	8,33%	5,37
Desconocimiento	8,33%	5,37
Calidad	4,17%	3,82
Conserv. y manejo	4,17%	3,82
Dif. para encontrar	0,00%	NO
#¡REF!	0,00%	NO
COMPRARIA ESTE PRODUCTO		
S	89,11%	6,07
N	10,89%	6,07

VARIABLE	PROPORCION	INTERV CONF
CONSUMO DE AREPAS		
SI CONSUMEN	82,18%	7,39
FRECUENCIA		
Diariamente	37,35%	9,44
2 a 3 veces a la semana	34,94%	9,30
1 vez a la semana	20,48%	7,86
Almenos una vez al mes	7,23%	5,01
TIPOS DE AREPAS		
Grande blan	71,08%	8,87
Con queso	44,58%	9,69
Rell de queso	34,94%	9,30
Antioqueña	22,89%	8,15
Grande amrll	14,46%	6,75
Pincho	4,82%	4,20
Otros	3,61%	3,50
SITIO DE COMPRA		
Supermercados	60,24%	9,59
Tiendas de barrio	25,30%	8,44
Hecha en casa	19,28%	7,66
Donde un proveedor	8,43%	5,40
A domicilio	2,41%	2,81
Plaza	1,20%	2,12
Otros	0,00%	NO
NO CONSUMEN	15,84%	7,01
No les gusta	68,75%	9,08
Dif. para encontrar	12,50%	6,38
Conserv. y manejo	6,25%	4,70
Precio	0,00%	NO
Calidad	0,00%	NO
No alimenta	0,00%	NO
Desconocimiento	0,00%	NO
Otros	0,00%	NO
COMPRARIA ESTE PRODUCTO		
S	90,10%	5,87
N	9,90%	5,87

VARIABLE	PROPORCION	INTERV CONF
USO DE DOMICILIOES		
USAN DOMICILIOS	49,50%	9,79
FRECUENCIA		
Diariamente	38,00%	9,48
1 vez a la semana	34,00%	9,24
2 a 3 veces a la semana	16,00%	7,04
Almenos una vez al mes	12,00%	6,28
PARA QUE TIPO DE COMIDA		
Para el desayuno	58,00%	9,64
Golosinas o mecato	36,00%	9,36
Carnes	30,00%	9,00
Rancho y licores	26,00%	8,52
Otros	0,00%	NO
NO USAN DOMICILIOS	50,50%	9,79
OTRAS VARIABLES		
UTILIZARIA EL SERV MY FARMER	95,05%	4,27
NO UTILIZARIA MY FARMER	4,95%	4,27
QUE OTROS PODUCTOS		
Carne de Res	41,58%	9,63
Prefritos congelados	33,66%	9,22
Platos precocidos	25,74%	8,49
Embutidos	24,75%	8,37
Bebidas	2,97%	3,13
Otros	2,97%	3,13
Comidas rapidas	1,98%	2,56
FORMA DE PAGO		
Efectivo	90,10%	5,87
Tarjeta	10,89%	6,07
Prepago	6,93%	4,92
Otros	0,99%	NO
Consignacion	0,00%	NO
DAN REFERIDOS	48,51%	9,77
NO DAN REFERIDOS	51,49%	9,77
ACEPTACION VOLANTE	77,23%	8,13
NO ACEPTACION VOLANTE	22,77%	8,13

ANEXO 3

**DIAGRAMA DE OPERACIONES CON SUS COSTOS ASOCIADOS POR ACTIVIDADES
OPERACION MENSUAL**

GUIA	
<input type="radio"/>	OPERACIONES
<input type="checkbox"/>	TRANSPORTES
<input type="checkbox"/>	INSPECCIONES
<input type="checkbox"/>	RETRASOS
<input checked="" type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTOS

Elaborado por:
Sergio Maldonado
Alvaro Garavito
Fecha: agosto 2004

Cifras asociadas a los costos:
Valor hora hombre 7.813
Cons. Energia computador / hora 15.1
Valor hoja papel e impresion 16

Nota: No se tienen en cuenta los costos de ventas (compra productos proveedores)

PROCESO		ACTIVIDAD		TIPO ACTIVIDAD					GENERA VALOR?	COST DRIVER							OBSERVACIONES			
No.	Nombre	No.	Nombre	OPERAC.	TRANSP.	INSPE.	RETRASO	ALMACEN.	S/N	Tiempo (min)	Costo Unit		No. Al mes	Costo total mes				Proporción del costo		
											DIR.	MO		DIR.	MO	TOTAL		DIR. POR ACTIV.	MO POR ACTIV.	Vs TOTAL COSTOS
1 ESTABLECER CONTACTO CON LOS CLIENTES																				
	1		Abrir Sistema de información	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,25	4	33	12	45	391	436	10%	90%	0,05%	
	2		Extraer listado de llamadas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,25	4	33	12	45	391	436	10%	90%	0,05%	
	3		Llamar al cliente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,17	69	22	161	11.044	3.498	14.542	76%	24%	1,81%	
	4		Saludar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	2,00	96	260	161	15.512	41.974	57.486	27%	73%	7,17%	
	5		Ofrecer productos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	S	3,50	119	456	78	9.270	35.525	44.795	21%	79%	5,59%	
	6		Tomar pedido	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	S	2,00	96	260	78	7.502	20.300	27.802	27%	73%	3,47%	
	7		Confirmar fecha siguiente llamada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	S	0,08	1	11	78	98	846	945	10%	90%	0,12%	
	8		Guardar pedido	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,08	1	11	78	98	846	944	10%	90%	0,12%	
TOTAL ESTABLECER CONTACTO CON LOS CLIENTES										8,33	390	1085		43.615	103.771	147.386	30%	70%	18,39%	

2 ORDEN DE COMPRA																			
	1		Extraer listado pedido por proveedor	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,17	3	22	12	30	260	291	10%	90%	0,04%
	2		Imprimir listado por proveedor	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	1,50	64	195	12	773	2.344	3.116	25%	75%	0,39%
	3		Verificar bitácora de productos no incluidos en el sistema de información (arepas y cerdo)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	10,00	0	1.302	12	0	15.625	15.625	0%	100%	1,95%
	4		Organizar pedidos manuales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	15,00	0	1.953	12	0	23.438	23.438	0%	100%	2,92%
TOTAL ORDEN DE COMPRA										26,67	67	3.472		803	41.667	42.469	2%	98%	5,30%

3 COMPRAR																			
	1		Llamar al proveedor	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,50	44	65	12	528	781	1.309	40%	60%	0,16%
	2		Dictar pedido al proveedor	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	2,30	44	299	12	528	3.594	4.122	13%	87%	0,51%
	3		Confirmar que el proveedor tenga existencia del producto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	1,00	44	130	12	528	1.563	2.091	25%	75%	0,26%
	4		Confirmar entrega del proveedor	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,20	44	26	12	528	313	841	63%	37%	0,10%
3 TOTAL COMPRAR										4,00	176	521		2.112	6.250	8.362	25%	75%	1,04%

4 ABASTECIMIENTO																			
	1		Extraer listado pedido por cliente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,50	8	65	12	91	781	872	10%	90%	0,11%
	2		Comparar los pedidos con las existencias de los proveedores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	10,00	0	1.302	12	0	15.625	15.625	0%	100%	1,95%
	3		Llamar al cliente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,25	29	33	12	352	391	743	47%	53%	0,09%
	4		Confirmar pedido	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,25	29	33	12	352	391	743	47%	53%	0,09%
	5		Confirmar valor del pedido	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	S	0,25	29	33	12	352	391	743	47%	53%	0,09%
	6		Incluir arepas y cerdo en factura	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,42	0	54	12	0	651	651	0%	100%	0,08%
	7		Imprimir factura pedido	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N	0,25	128	33	12	1.539	391	1.930	80%	20%	0,24%
TOTAL ABASTECIMIENTO										11,92	224	1.552		2.686	18.620	21.306	13%	87%	2,66%

ANEXO 3

**DIAGRAMA DE OPERACIONES CON SUS COSTOS ASOCIADOS POR ACTIVIDADES
OPERACIÓN MENSUAL**

GUIA	
<input type="radio"/>	OPERACIONES
<input type="checkbox"/>	TRANSPORTES
<input type="checkbox"/>	INSPECCIONES
<input type="checkbox"/>	RETRASOS
<input checked="" type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTOS

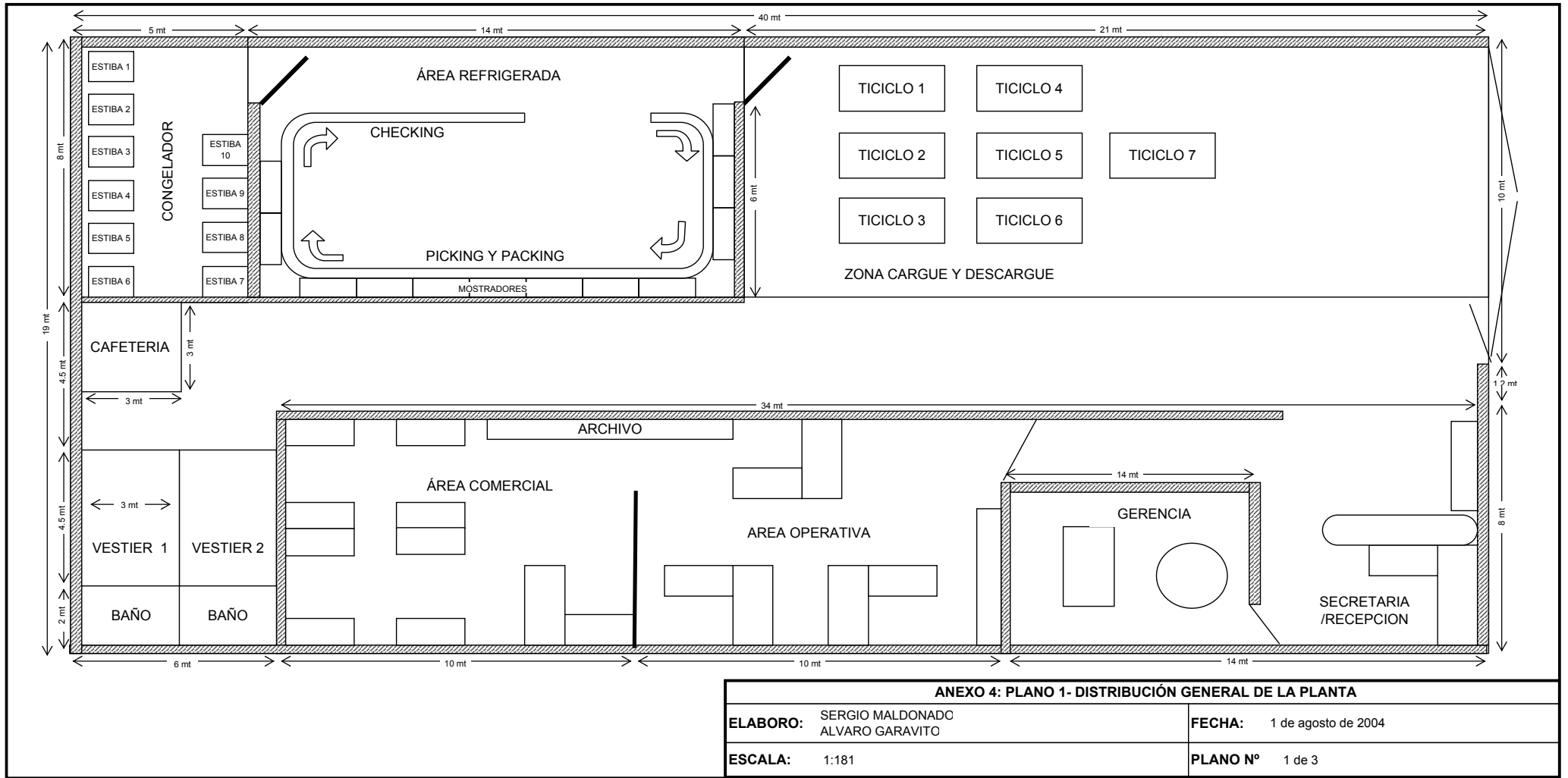
Elaborado por:
Sergio Maldonado
Alvaro Garavito
Fecha: agosto 2004

Cifras asociadas a los costos:
Valor hora hombre 7.813
Cons. Energia computador / hora 15.1
Valor hoja papel e impresión 16

Nota: No se tienen en cuenta los costos de ventas (compra productos proveedores)

PROCESO		ACTIVIDAD		TIPO ACTIVIDAD						GENERA VALOR?	COST DRIVER							OBSERVACIONES			
No.	Nombre	No.	Nombre	OPERAC.	TRANSP.	INSPE.	RETRASO	ALM/INTO	S/N	Tiempo (min)	Costo Unit		No. Al mes	Costo total mes			Proporción del costo				
											DIR.	MO		DIR.	MO	TOTAL	DIR. POR ACTIV.		MO POR ACTIV.	Vs TOTAL COSTOS	
5 ALISTAMIENTO DE LOS PEDIDOS A LOS CLIENTES																					
		1	Alistar neveras	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N	25,00	250	3.255	8	2.000	26.042	28.042	7%	93%	3,50%	
		2	Visitar proveedor	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N	45,00	2.021	5.859	8	16.167	46.875	63.042	26%	74%	7,87%	Siguiendo la ruta de abastecimiento: Pulpa, Pollo, Arepas, Cerdo
		3	Espera entrega pedido	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N	30,00	0	3.906	8	0	31.250	31.250	0%	100%	3,90%	Con el proveedor de pollo y cerdo hay demora en la entrega de los pedidos.
		4	Recibir pedido	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N	2,00	0	260	8	0	2.083	2.083	0%	100%	0,26%	
		5	Verificar productos contra la orden de pedido	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N	12,00	0	1.563	8	0	12.500	12.500	0%	100%	1,56%	
		6	Verificar factura de venta	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N	4,00	0	521	8	0	4.167	4.167	0%	100%	0,52%	
		7	Cancelar factura anterior	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N	4,00	0	521	8	0	4.167	4.167	0%	100%	0,52%	
		TOTAL ALISTAMIENTO DE LOS PEDIDOS A LOS CLIENTES									122,00	2.271	15.885		18.167	127.083	145.250	13%	87%	18,12%	
6 DISTRIBUIR LOS PEDIDOS A LOS CLIENTES Y RECAUDO																					
		1	Visita Clientes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N	356,42	7.979	46.409	8	63.833	371.271	435.104	15%	85%	54,28%	
		2	Seleccionar productos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N	0,75	0	98	8	0	781	781	0%	100%	0,10%	Siguiendo la ruta de abastecimiento: Pulpa, Pollo, Arepas, Cerdo
		3	Entregar productos y factura	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S	0,17	0	22	8	0	174	174	0%	100%	0,02%	Con el proveedor de pollo y cerdo hay demora en la entrega de los pedidos.
		4	Esperar que el cliente verifique los productos	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N	0,50	0	65	8	0	521	521	0%	100%	0,06%	
		5	Recibir dinero	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S	0,08	0	11	8	0	87	87	0%	100%	0,01%	
		6	Poner cancelado en la copia de la factura.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N	0,08	0	11	8	0	87	87	0%	100%	0,01%	
		TOTAL RECOGER PEDIDOS									358,00	7.979	46.615		63.833	372.920	436.753	15%	85%	54,49%	
COSTOS TOTALES											530,92	11.107	69.130		131.215	670.311	801.526	16%	84%	100,00%	

RESUMEN		TOTAL
<input type="radio"/>	OPERACIONES	25
<input type="checkbox"/>	TRANSPORTES	2
<input type="checkbox"/>	INSPECCIONES	4
<input type="checkbox"/>	RETRASOS	3
<input checked="" type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTOS	1



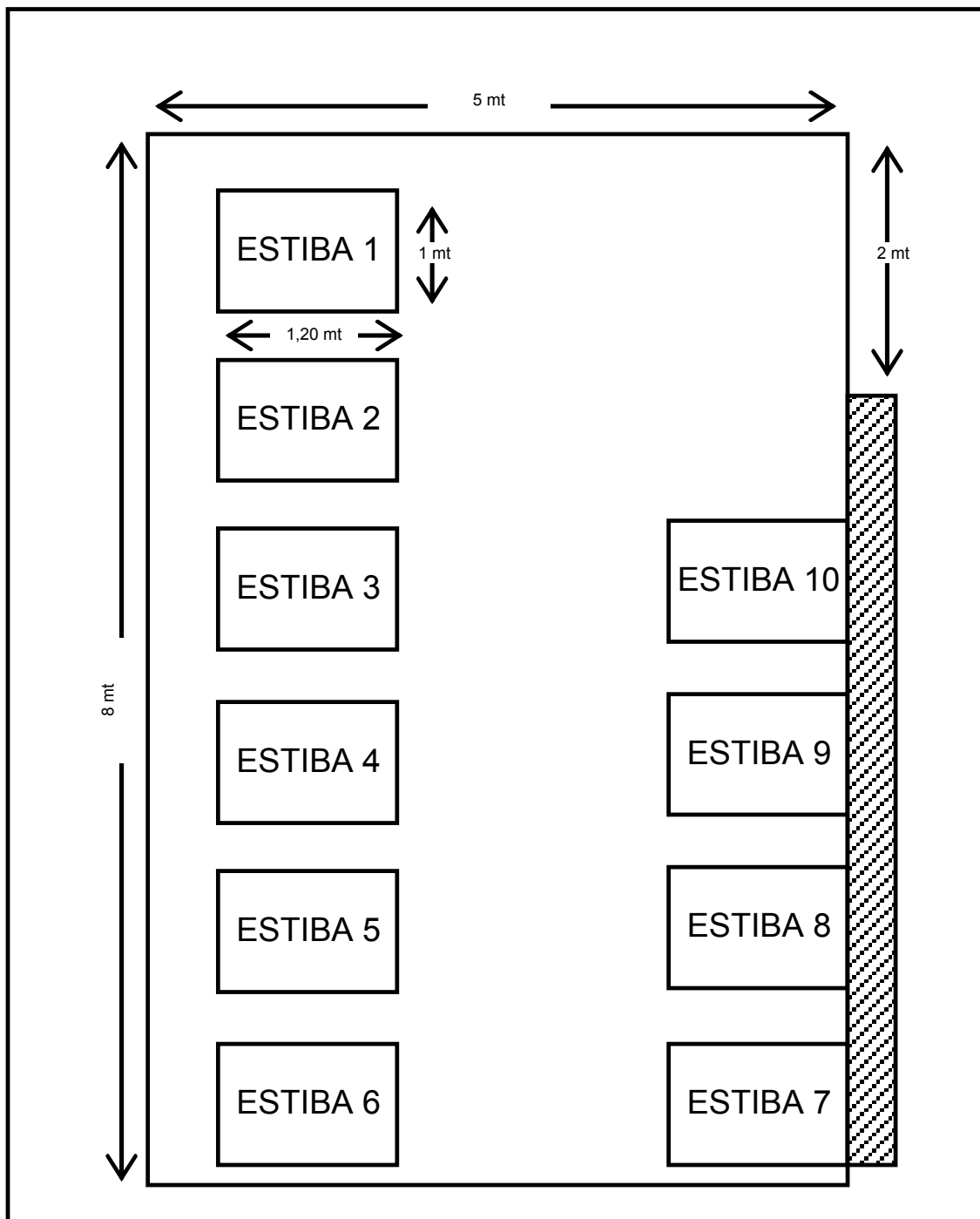
ANEXO 4: PLANO 1- DISTRIBUCIÓN GENERAL DE LA PLANTA

ELABORO: SERGIO MALDONADO
ALVARO GARAVITO

FECHA: 1 de agosto de 2004

ESCALA: 1:181

PLANO N° 1 de 3



ANEXO 4: PLANO 2 - CONGELADOR

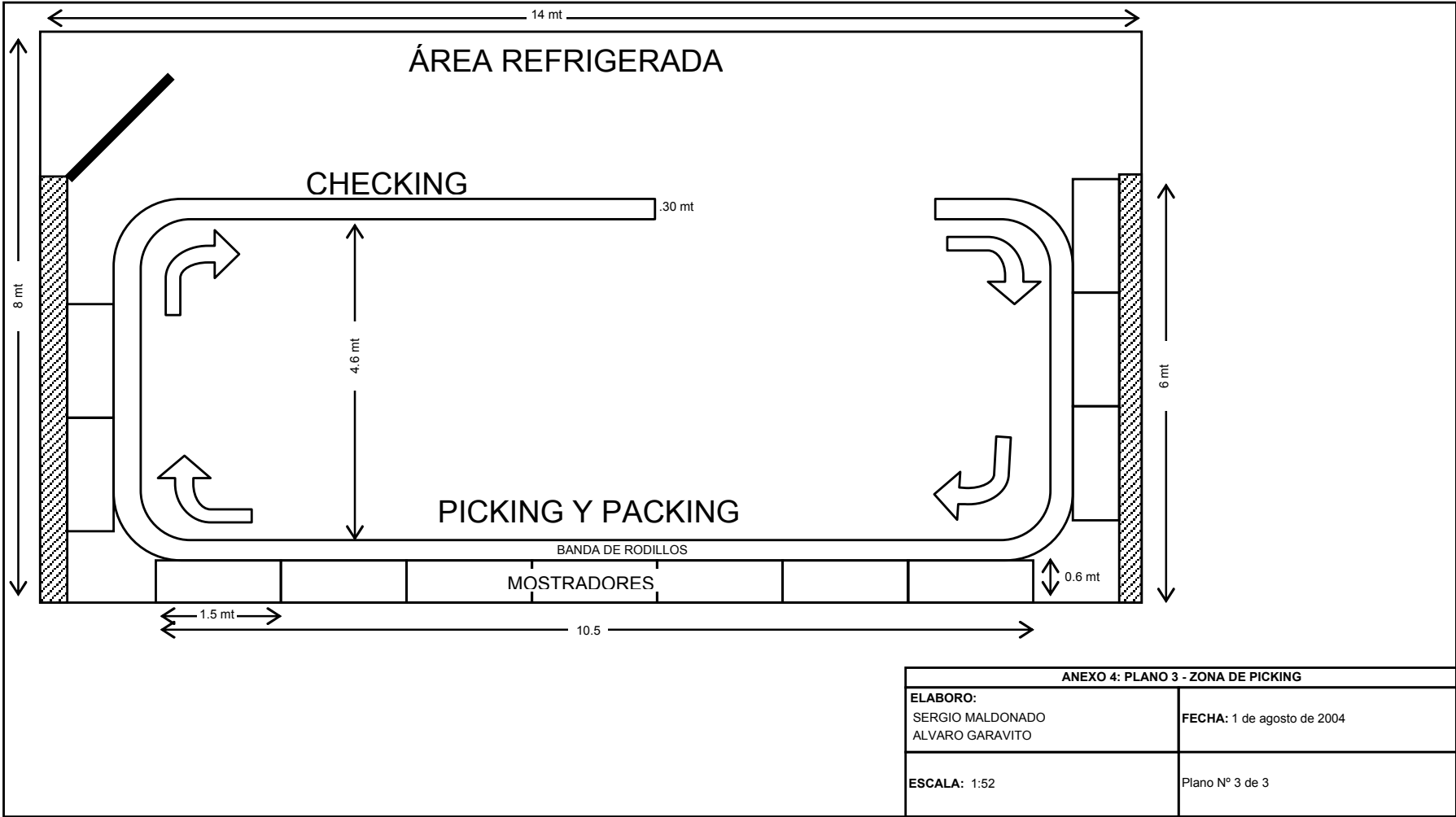
ELABORO:

SERGIO MALDONADO
ALVARO GARAVITO

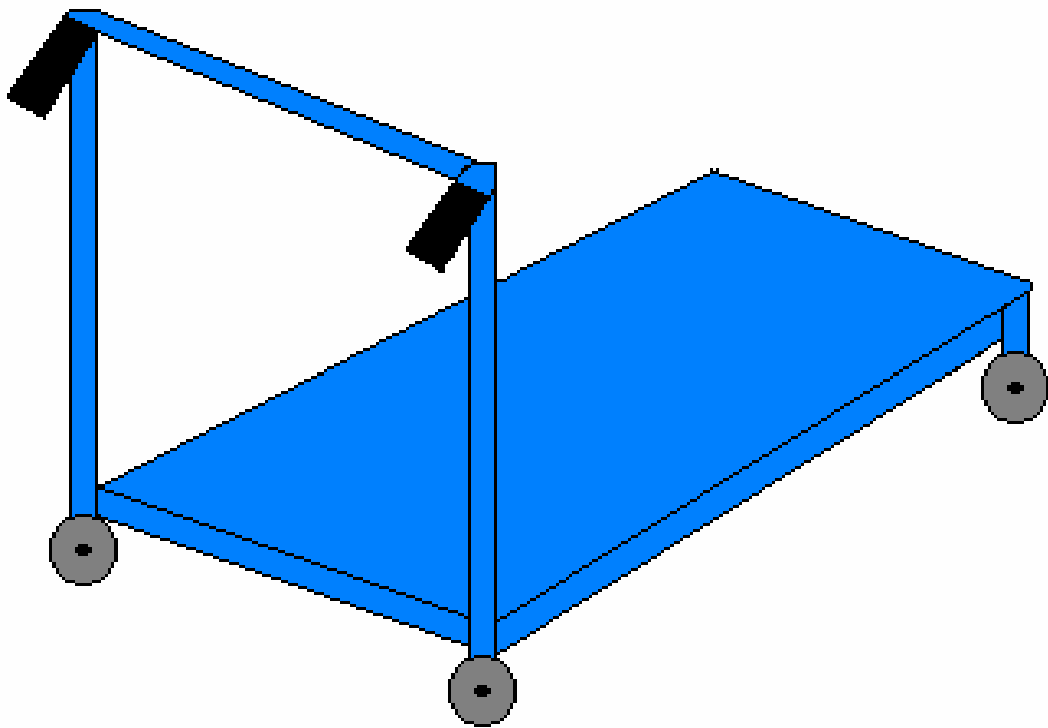
FECHA: 1 de agosto de 2004

ESCALA: 1:42

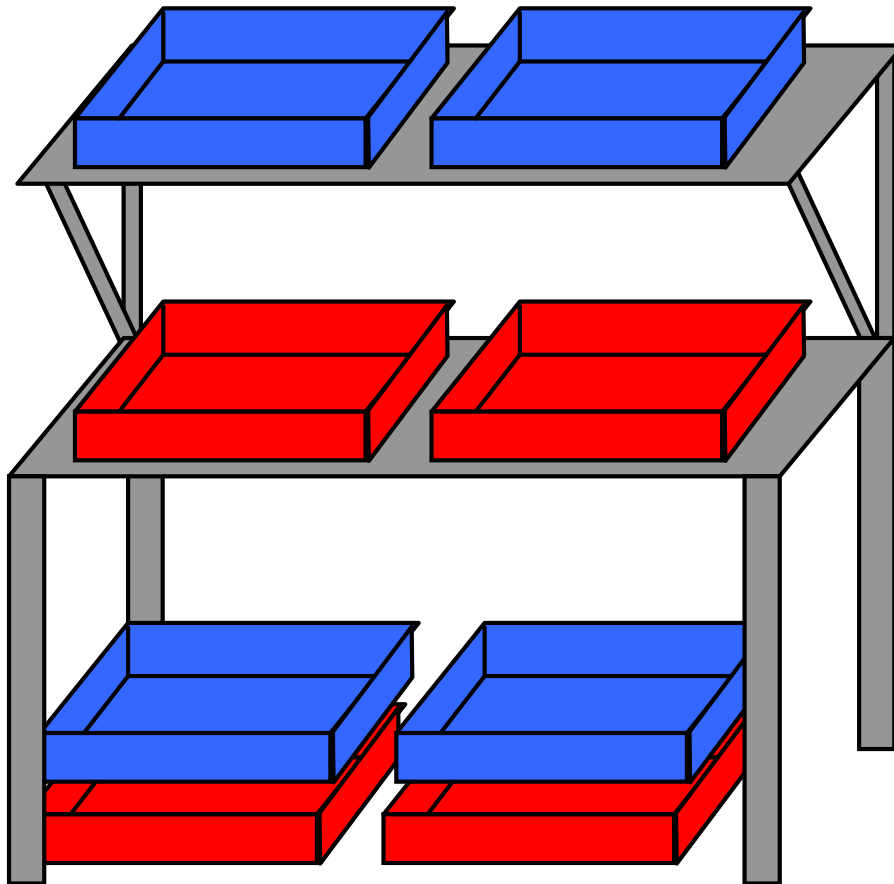
Plano N° 2 de 3



ANEXO 5



ANEXO 6
MOSTRADORES PARA PICKING



ANEXO 7. FORMATO FACTURA DE VENTA

	CALLE 63° No. 79-35 Teléfono/FAX: 4809680 Celular: 310-8686100 BOGOTA D.C. - COLOMBIA PRODUCTOS EXENTOS DE IVA (Ley 863 de 2003 Art. 30)				
N.I.T. 80.415.140 ALVARO GARAVITO BODMER					
FACTURA DE VENTA No. 00000					
ZONA CLIENTE N°: _____					
Cliente: _____ Dirección: _____ Contacto: _____	Telefono: _____ Fecha de factura: <u>dd/mm/aaaa</u> Fecha de entrega: <u>dd/mm/aaaa</u>				
DETALLE					
COD. PRODUCTO	NOMBRE PRODUCTO	PRESENT./EMPAQUE	CANTIDAD	Valor unitario	Valor total
TOTAL A PAGAR					
FORMA DE PAGO					
EFFECTIVO <input type="checkbox"/>		CANCELADO <input type="checkbox"/>		PENDIENTE <input type="checkbox"/>	
CUPO PREPAGO <input type="checkbox"/>		RECIBIÓ: _____ ENTREGÓ: _____			
CUPO ANTERIOR	<input type="text"/>				
- VALOR FACTURA	<input type="text"/>				
= SALDO CUPO	<input type="text"/>				
NUEVO CUPON NUEVO SALDO	<input type="text"/> <input type="text"/>				

ANEXO 7. FORMATO CUPON PREPAGO



N.I.T. 80.415.140

ALVARO GARAVITO BODMER

CALLE 63ª No. 79-35 Teléfono/FAX: 4809680 Celular: 310-8686100

BOGOTA D.C. - COLOMBIA

PRODUCTOS EXENTOS DE IVA (Ley 863 de 2003 Art. 30)

CUPON DE PREPAGO

CUPON N°: 0001

VALOR DEL CUPON

\$ 100.000,00

CLIENTE: _____

FECHA: _____

RECIBIÓ: _____

ANEXO 8

**DIAGRAMA OPERACIONES PROPUESTO
FUNCION COMERCIAL DE LA EMPRESA**

PROCESO: ESTABLECER CONTACTO CON LOS CLIENTES - TELEMERCADO

RESUMEN		TOTAL
<input type="radio"/>	OPERACIONES	8
<input type="checkbox"/>	TRANSPORTES	
<input type="checkbox"/>	INSPECCIONES	
<input type="checkbox"/>	RETRASOS	
<input type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTOS	1

Elaborado por:
Sergio Maldonado
Alvaro Garavito
Fecha: julio 2004

ACTIVIDAD		TIPO ACTIVIDAD					RESPONSABLE	OBSERVACIONES
No.	Nombre	OPERAC	TRANSP	INSPE	RETRAS	ALMACEN		
1	Abrir Sistema de información	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
2	Extraer listado de llamadas	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	De acuerdo a la zona asignada por asesor
3	Llamar al cliente	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
4	Saludar	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
5	Ofrecer productos	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
6	Tomar pedido	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
7	Confirmar fecha de entrega de pedido	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Fecha en que el cliente quiere que le sean entregados los productos
8	Confirmar fecha siguiente llamada	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
9	Guardar pedido	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	

PROCESO: ESTABLECER CONTACTO CON LOS CLIENTES - VENTA POR INICIATIVA DEL CLIENTE

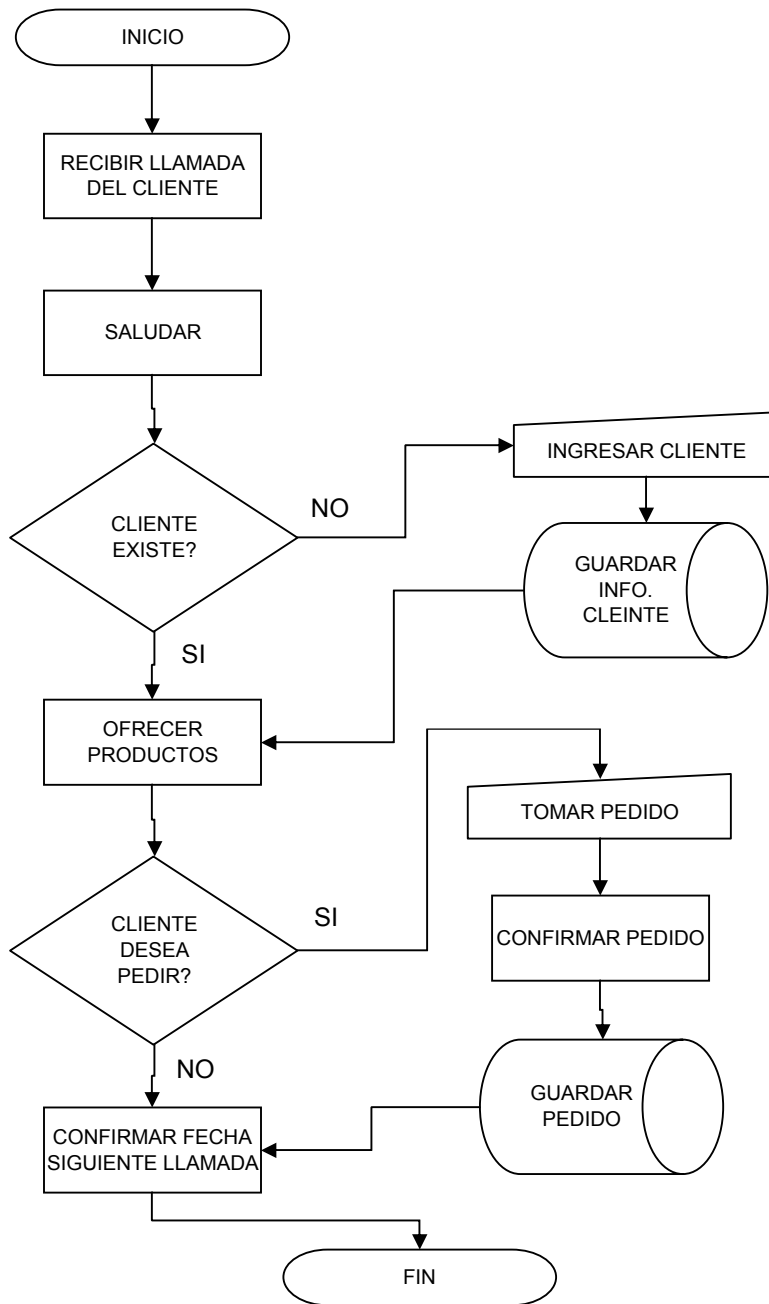
RESUMEN		TOTAL
<input type="radio"/>	OPERACIONES	7
<input type="checkbox"/>	TRANSPORTES	
<input type="checkbox"/>	INSPECCIONES	1
<input type="checkbox"/>	RETRASOS	
<input type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTOS	1

ACTIVIDAD		TIPO ACTIVIDAD					RESPONSABLE	OBSERVACIONES
No.	Nombre	OPERAC	TRANSP	INSPE	RETRAS	ALMACEN		
1	Recibir llamada del cliente	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
2	Saludar	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
3	Verificar existencia del cliente en la base de datos	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
4	Ingresar datos cliente	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Si no esta en la base de datos
5	Ofrecer productos	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
6	Tomar pedido	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
7	Confirmar fecha de entrega de pedido	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Fecha en que el cliente quiere que le sean entregados los productos
8	Confirmar fecha siguiente llamada	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	
9	Guardar pedido	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ASESOR COMERCIAL	

ANEXO 8

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

PROCESO: ESTABLECER CONTACTO CON LOS CLIENTES - VENTA POR INICIATIVA DEL CLIENTE



ANEXO 8

DIAGRAMA OPERACIONES PROPUESTO

PROCESO: GENERAR ORDEN DE COMPRA

RESUMEN		TOTAL
<input type="radio"/>	OPERACIONES	2
<input type="checkbox"/>	TRANSPORTES	
<input type="checkbox"/>	INSPECCIONES	
<input type="checkbox"/>	RETRASOS	
<input type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTOS	

Elaborado por:
Sergio Maldonado
Alvaro Garavito
Fecha: julio 2004

ACTIVIDAD		TIPO ACTIVIDAD					RESPONSABLE	OBSERVACIONES
No.	Nombre	OPERAC	TRANSP	INSPE	RETRAS	ALMAC		
1	Abrir Sistema de información	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Supervisor operaciones	
2	Ejecutar proceso de compra	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Supervisor operaciones	
3	Imprimir orden de compra	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Supervisor operaciones	

PROCESO: COMPRAR

RESUMEN		TOTAL
<input type="radio"/>	OPERACIONES	4
<input type="checkbox"/>	TRANSPORTES	
<input type="checkbox"/>	INSPECCIONES	
<input type="checkbox"/>	RETRASOS	1
<input type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTOS	

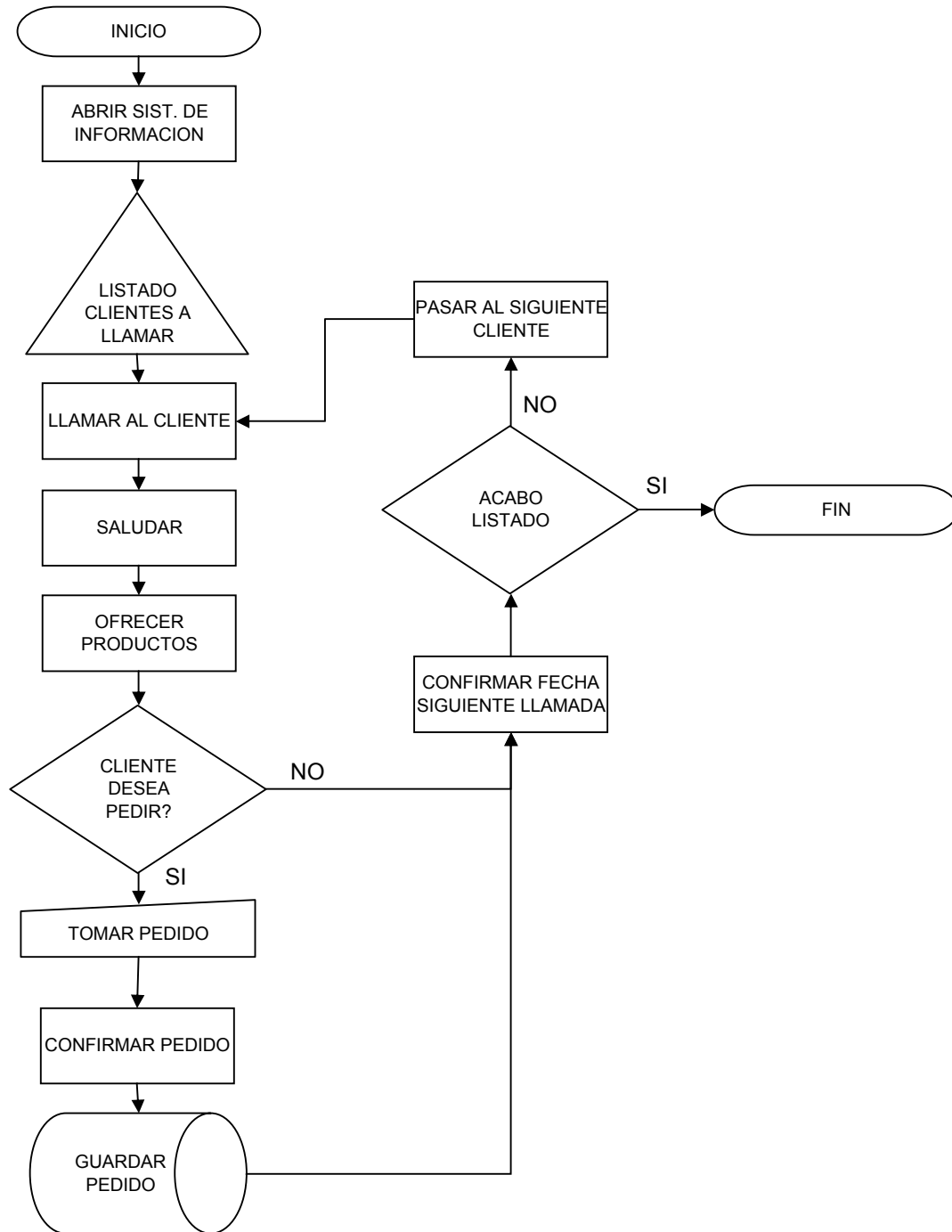
Elaborado por:
Sergio Maldonado
Alvaro Garavito
Fecha: julio 2004

ACTIVIDAD		TIPO ACTIVIDAD					RESPONSABLE	OBSERVACIONES
No.	Nombre	OPERAC	TRANSP	INSPE	RETRAS	ALMAC		
1	Llamar al proveedor	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Supervisor operaciones	
2	Eniar pedido al proveedor	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Supervisor operaciones	
3	Confirmar existencia de producto	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Supervisor operaciones	
4	Confirmar entrega del proveedor	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Supervisor operaciones	
5	Imprimir orden de compra	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Supervisor operaciones	

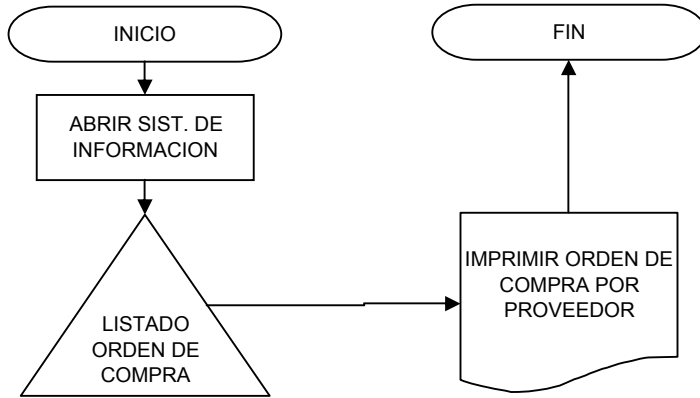
ANEXO 8

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

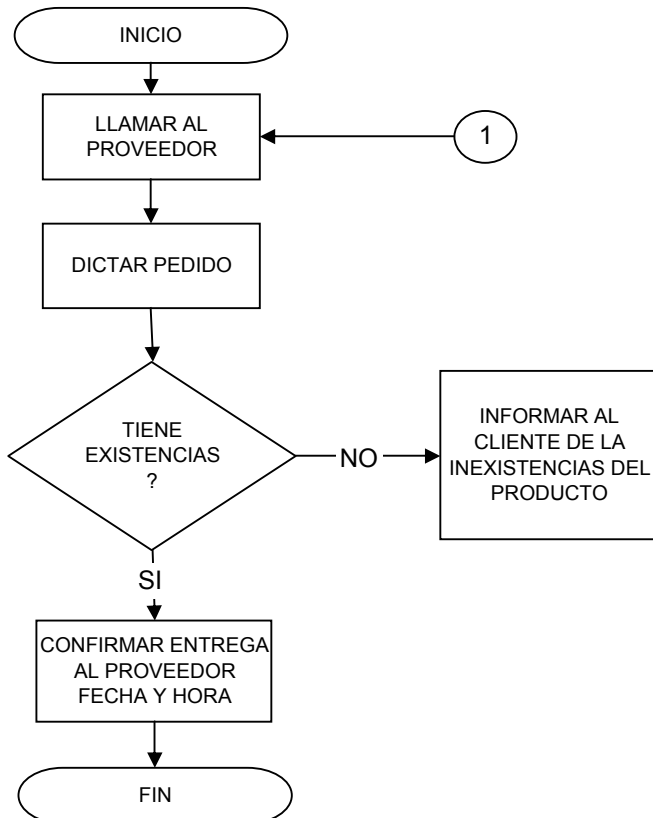
PROCESO: ESTABLECER CONTACTO CON LOS CLIENTES - TELEMERCADERO



ANEXO 8
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO
PROCESO: GENERAR ORDEN DE COMPRA



PROCESO: COMPRAR



ANEXO 8

DIAGRAMA OPERACIONES PROPUESTO

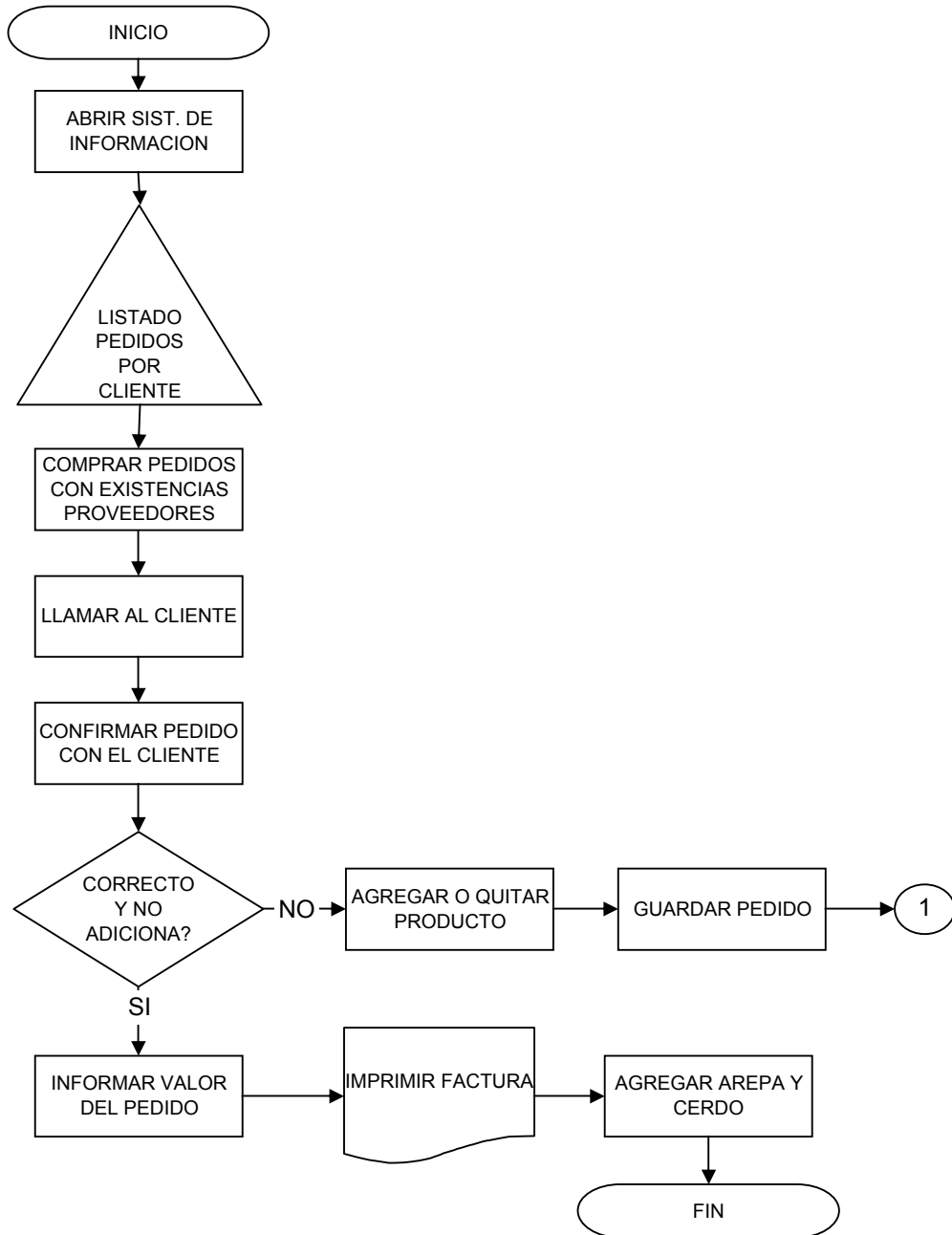
PROCESO: ABASTECER

RESUMEN		TOTAL
○	OPERACIONES	1
□	TRANSPORTES	1
□	INSPECCIONES	1
⊖	RETRASOS	
▽	ALMACENAMIENTOS	1

Elaborado por:
 Sergio Maldonado
 Alvaro Garavito
 Fecha: julio 2004

ACTIVIDAD		TIPO ACTIVIDAD					RESPONSABLE	OBSERVACIONES
No.	Nombre	OPERAC	TRANSP	INSPE	RETRAS	ALMAMA		
1	Descargar productos	○	□	□	⊖	▽	Operario / repartidor	
2	Inspeccionar productos	○	□	□	⊖	▽	Almacenista	
3	Aprobar la factura	○	□	□	⊖	▽	Almacenista	
4	Almacenar los productos	○	□	□	⊖	▽	Almacenista	De acuerdo al tipo de producto

ANEXO 8
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO
PROCESO: ABASTECER



ANEXO 8

DIAGRAMA OPERACIONES PROPUESTO

PROCESO: ALISTAR LOS PEDIDOS A LOS CLIENTES

RESUMEN		TOTAL
<input type="radio"/>	OPERACIONES	4
<input type="checkbox"/>	TRANSPORTES	2
<input type="checkbox"/>	INSPECCIONES	1
<input type="checkbox"/>	RETRASOS	
<input type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTOS	

Elaborado por:
Sergio Maldonado
Alvaro Garavito
Fecha: julio 2004

ACTIVIDAD		TIPO ACTIVIDAD					RESPONSABLE	OBSERVACIONES
No.	Nombre	OPERACIONES	TRANSPORTES	INSPECCIONES	RETRASOS	ALMACENAMIENTOS		
1	Imprimir facturas	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Supervisor Operativo	
2	Ordenar pedidos	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Supervisor Operativo	
3	Imprimir planillas de reparto	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Supervisor Operativo	
4	Picking	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Operarios / repartidores	
5	Packing	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Operarios / repartidores	
6	Cheking	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Operarios / repartidores	al final de la banda de rodillos se debe verificar cada pedido para garantizar que esten de acuerdo con la factura.
7	Cargar pedidos a los carros	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Operarios / repartidores	

ANEXO 8

DIAGRAMA OPERACIONES PROPUESTO

PROCESO: DISTRIBUIR LOS PEDIDOS A LOS CLIENTES

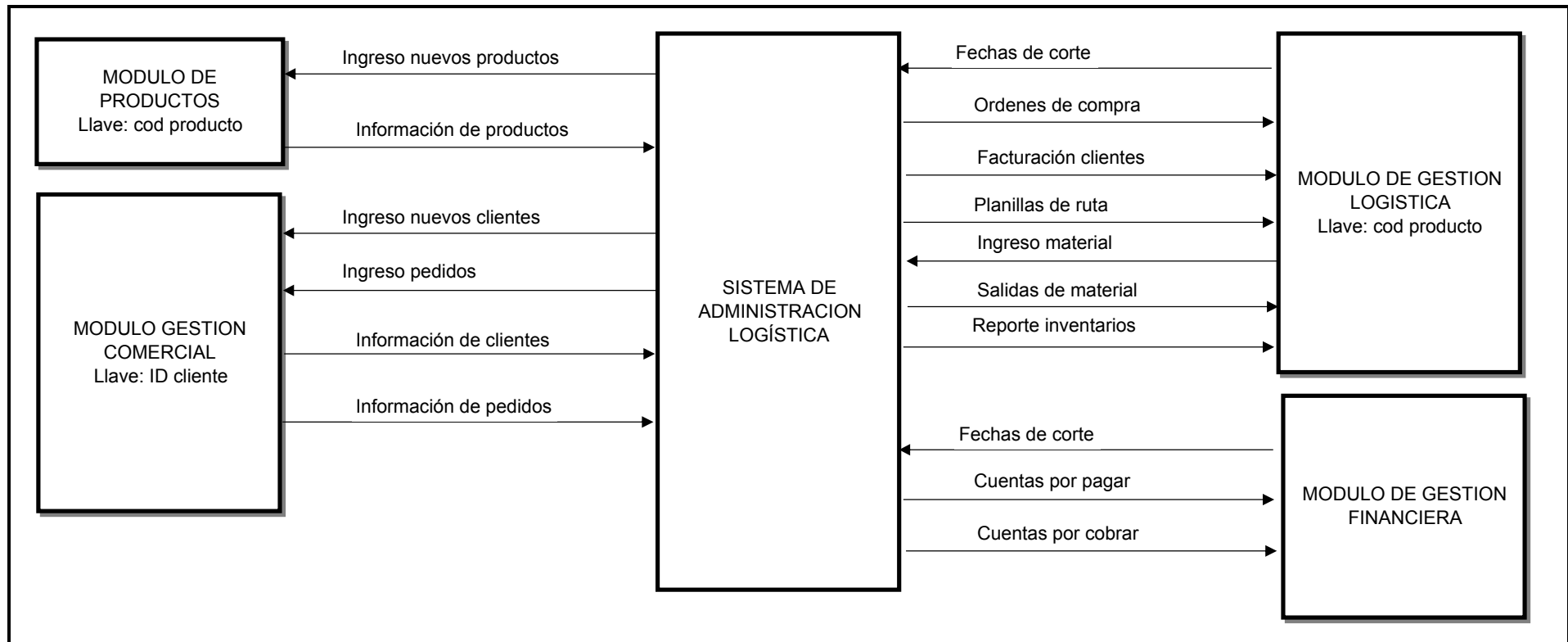
RESUMEN		TOTAL
<input type="radio"/>	OPERACIONES	
<input type="checkbox"/>	TRANSPORTES	
<input type="checkbox"/>	INSPECCIONES	
<input type="checkbox"/>	RETRASOS	
<input type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTOS	

Elaborado por:
 Sergio Maldonado
 Alvaro Garavito
 Fecha: julio 2004

ACTIVIDAD		TIPO ACTIVIDAD					RESPONSABLE	OBSERVACIONES
No.	Nombre	OPERACIONES	TRANSPORTES	INSPECCIONES	RETRASOS	ALMACENAMIENTOS		
1	Llegar donde el cliente	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Operarios / repartidores	
2	Seleccionar el pedido	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Operarios / repartidores	
3	Entregar el pedido	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Operarios / repartidores	
4	Verificar la entrega	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Operarios / repartidores	
4	Recibir el pago	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Operarios / repartidores	
4	Sellar la factura	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Operarios / repartidores	

ANEXO 9

DIGRAMA DE CONTEXTO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN A IMPLEMENTAR



ANEXO 10 BOTONO PROMOCIONAL



Anexo 11

1. Gerente General

Área: Administrativa.

Organización: A su cargo estarán las demás áreas: Administrativa, Comercial, Financiera y Productiva.

Objetivo: Ser la cabeza principal de la compañía y la persona visible en el ámbito administrativo y bancario. Mantener el funcionamiento del operador logístico.

Planear, organizar, dirigir y controlar todos los procesos y actividades administrativas, técnicas y operativas que se relacionan con la venta y distribución de los productos, buscando siempre el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Mantener el control y orden del flujo de efectivo de la empresa evitando que se presenten descuadres económicos en esta y manteniendo el dinero necesario para las obligaciones adquiridas.

Funciones:

- Dirigir las reuniones de trabajo entre la parte administrativa y comercial de la empresa.
- Planificar el desarrollo y crecimiento de la compañía.
- Vigilar que se cumplan los planes y cuotas establecidas, así como funcionamiento contable de la compañía.
- Generación y pago de la nómina de la empresa.
- Controlar la facturación diaria, controlando la cartera de las empresas.
- Administrar el personal del operador, seleccionando el personal idóneo.
- Realizar la autorización de compras mensuales para el funcionamiento de la oficina.
- Control de gastos fijos y fletes de distribución.
- Coordinar todos los trámites legales que corresponden al negocio.
- Coordinar todo lo relacionado con el servicio, entrega oportuna de papelería, facturación cumplida, etc.
- Proponer, desarrollar y manejar acuerdos logísticos con los proveedores.
- Velar por el pago Cancela las obligaciones con los proveedores y otras deudas.

Requerimientos:

Educación Requerida: Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.

Experiencia: 5 años en dirección de áreas relacionadas con distribución de productos de consumo masivo preferiblemente en empresas de alimentos.

Entrenamiento: Se requiere de un entrenamiento en el cargo de 1 año para el conocimiento total de éste debido a que la actividad del operador es cíclico y por lo tanto se hace necesario cumplir el ciclo anual.

Iniciativa: Requiere un alto nivel de iniciativa pues de los cargos principales depende la dirección que se le de al operador.

Supervisión: El cargo no tiene una supervisión, pues tiene facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de las actividades a llevar a cabo.

Toma de decisiones: Este cargo requiere tomar decisiones constantemente y en todas las áreas.

Complejidad: Alto, en actividades como la planificación y desarrollo de la empresa, y vigilando el funcionamiento contable de la compañía.

Responsabilidades:

Por valores: Este cargo exige un contacto directo y constante con valores y dinero de la empresa. Pues es el cargo por el que circula todo el movimiento económico de la empresa, bajo su custodia permanece el efectivo.

Por resultados: Los resultados de este cargo afectan a la empresa en un grado muy alto, pues cualquier error cometido por el gerente general llevaría a la empresa a sufrir pérdidas muy grandes que se pueden ver reflejadas en pérdidas económicas para la empresa y alguna falta en las exigencias de la legislación laboral puede acarrear sanciones y dificultades de diversos grados a la empresa.

Por supervisión: El cargo tiene supervisión directa de la siguiente manera:

- Área de Ventas, supervisión por resultados.
- Área de Despachos, supervisión directa por rendimiento.
- Área de Administración, supervisión directa por planeación y coordinación de actividades.

Por maquinaria y equipo: En este cargo se requiere el uso permanente del computador.

Por decisiones: El cargo toma decisiones que tienen un impacto alto en la empresa, ya que son de alcance directo sobre su funcionamiento; en compras, ventas, mercadeo, banca, financiera, etc.

Por información: Este cargo tiene acceso a información confidencial de la empresa como precios de todas las empresa del sector de los congelados y negociaciones confidenciales con los almacenes de cadena, que en caso de ser revelados producen daños muy graves.

Esfuerzo:

Físico: No aplica para este cargo.

Mental: Para desempeñar este cargo se requiere de una concentración alta.

Visual: Esfuerzo alto y constante debido al uso de planillas y el computador, así como en actividades de revisión de extractos.

Condiciones de trabajo:

Condiciones Ambientales: Buenas; las condiciones en que se encuentra trabajando son óptimas.

Riesgos de accidente de trabajo o enfermedad profesional: Mínimo, ningún riesgo explícito en el desempeño del cargo.

2. Supervisor Comercial.

Área: Comercial.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Objetivo: Coordinar y dirigir el grupo de asesores comerciales con el fin de mantener y aumentar el número de clientes, diseñando y planeando nuevas estrategias de mercadeo de la empresa. Garantizar un efectivo recaudo de las ventas de la empresa.

Funciones:

- Coordinar el grupo de asesores comerciales.
- Generar el listado de seguimiento a los clientes.
- Vigilar que se cumplan los planes y cuotas establecidas para cada asesor comercial.
- Vigilar el correcto ingreso y funcionamiento del sistema de orden de pedidos de los clientes.
- Control y seguimiento al sistema de recaudo: prepago y cartera de los clientes.
- Atención personalizada a las distintas inquietudes que se le presenten a los clientes.

Requerimientos:

Educación Requerida: Profesional recién graduado en Mercadeo, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. Excelente manejo de Office.

Experiencia: 1 año en áreas relacionadas con ventas.

Entrenamiento: Se requiere de un entrenamiento en el cargo de 2 meses para el conocimiento total de éste.

Iniciativa: Requiere un alto nivel de iniciativa pues de los cargos principales depende la dirección que se le de al operador.

Supervisión: El cargo posee una supervisión media por parte del Gerente General para el seguimiento y control de los temas relacionados con el mismo.

Toma de decisiones: Este cargo requiere tomar decisiones constantemente en lo que al tema de mercadeo y comercialización de los productos se refiere y manejo del personal a su cargo. Sin embargo para la toma de decisiones a nivel estratégico requiere de aprobación del jefe inmediato.

Complejidad: Medio, requiere habilidades para el manejo de grupo y buena formación comercial.

Responsabilidades:

Por valores: Este cargo no exige un contacto directo y constante con valores y dinero de la empresa.

Por resultados: Los resultados de este cargo afectan a la empresa en un grado muy alto, pues de su gestión depende el ingreso de dinero a la empresa.

Por supervisión: El cargo tiene supervisión directa sobre el grupo de asesores comerciales.

Por maquinaria y equipo: En este cargo se requiere el uso permanente de un computador.

Por decisiones: El cargo toma decisiones que tienen un impacto medio en la empresa, ya que el nivel de responsabilidad es limitado.

Por información: Este cargo tiene acceso a información confidencial de la empresa como datos de los clientes y niveles de compra de los mismos que en caso de ser revelados pueden afectar a nuestros clientes.

Esfuerzo:

Físico: No aplica para este cargo.

Mental: Para desempeñar este cargo se requiere de una concentración media-alta.

Visual: Esfuerzo alto y constante debido al uso de planillas y el computador, así como en actividades de revisión de extractos.

Condiciones de trabajo:

Condiciones Ambientales: Buenas; las condiciones en que se encuentra trabajando son óptimas.

Riesgos de accidente de trabajo o enfermedad profesional: Mínimo, ningún riesgo explícito en el desempeño del cargo.

3. Asesor comercial.

Área: Comercial.

Jefe Inmediato: Supervisor Comercial.

Objetivo: Ofrecer los productos a los clientes llevando un seguimiento periódico de los mismos que garanticen un consumo permanente por parte de estos.

Funciones:

- Llamar permanentemente a los clientes relacionados en su listado para ofrecer los servicios y productos y realizar la función de venta de los mismos.
- Búsqueda de nuevos clientes dentro de su área asignada.
- En algunas ocasiones, asumirá recuperación de cartera de algunos de sus clientes.

Requerimientos:

Educación Requerida: Estudiante universitario en áreas comerciales y administrativas.

Experiencia: 1 año desempeñándose en áreas comerciales, o como teleoperador en ventas.

Iniciativa: Requiere un nivel alto de iniciativa debido a que sus funciones son requieren de esta competencia.

Supervisión: Posee una supervisión constante por parte del Supervisor Comercial.

Toma de decisiones: No requiere de un nivel de decisión debido a que no puede negociar tarifas y los productos ofrecidos están establecidos.

Responsabilidades:

Por valores: Este no cargo exige contacto directo con la mercancía ni con dinero por la cual no debe responsabilizarse.

Por resultados: Los resultados de este cargo afectan en un grado alto debido a que de su gestión dependen los ingresos de la empresa.

Por supervisión: No tiene personas a su cargo.

Por maquinaria y equipo: No tiene equipos a su cargo.

Por decisiones: Tiene un nivel bajo de decisión.

Por información: En este cargo no se maneja información confidencial.

Esfuerzo:

Físico: No aplica para este cargo.

Mental: Para desempeñar este cargo se requiere de una concentración media-alta.

Visual: Esfuerzo alto y constante debido al uso de planillas y listados, así como en actividades de revisión de extractos.

Condiciones de trabajo:

Condiciones Ambientales: Buenas.

Riesgos de accidente de trabajo o enfermedad profesional: No tiene un alto riesgo de accidente dentro de la función que desempeña.

4. Supervisor Operaciones.

Área: Administrativa.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Objetivo: Coordinar y dirigir todo lo relacionado con el manejo de los productos: Compras de productos, aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de los productos.

Funciones:

- Coordinar la organización de bodega.
- Mantener el control de los inventarios.
- Realizar la orden de compra diaria de productos a los proveedores de acuerdo a los productos que se requerirán.
- Resolver inconvenientes que se presenten en las operaciones normales de bodega.
- Coordinar la labor del almacenista para organización de los productos.
- Planear y entregar las ordenes de pedido a los repartidores de acuerdo con la facturación entregada por el auxiliar contable.
- Planear las rutas de los repartidores.
- Responder por las cantidades recibidas y almacenadas.
- Verificar y controlar la recepción y el despacho de la mercancía.
- Realizar informes periódicos sobre las anomalías presentadas en cuanto a la mercancía.
- Corroborar que los artículos recibidos y despachados son los correctos.
- Garantizar la actualización de existencias y manejo de materiales en sistema de información.
- Recoger y repartir a los repartidores los listados para la ubicación y recogida de los productos.
- Coordinar alistamiento de pedidos.
- Asegurar que el producto esté debidamente almacenado y en condiciones óptimas.
- Recibir y registrar devoluciones.
- Supervisar el cargue de pedidos.
- Garantizar el cumplimiento de entregas a los clientes.

Requerimientos:

Educación Requerida: Profesional recién graduado en Ingeniería industrial.

Experiencia: 1 año desempeñándose en áreas de despachos.

Iniciativa: Requiere un medio nivel de iniciativa debido a que la mayoría de sus funciones son predeterminadas y repetitivas.

Supervisión: Posee poca o inexistente supervisión directa, debido a que se tienen amplias facultades para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

Toma de decisiones: Se requiere una toma frecuente de decisiones con respecto a asuntos del personal de la bodega y reparto acerca de las entregas que se deben realizar diariamente.

Responsabilidades:

Por valores: Este cargo exige contacto directo con la mercancía por la cual debe responsabilizarse.

Por resultados: Los resultados de este cargo afectan a la empresa en un grado alto debido a que cualquier incumplimiento en el proceso puede causar pérdidas significativas para la empresa.

Por supervisión: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el personal de bodega y conductores.

Por maquinaria y equipo: Tiene a su cargo un computador.

Por decisiones: Las decisiones que toma son importantes pues conoce y opina sobre lo que se va a despachar.

Por información: En este cargo no se maneja información confidencial.

Esfuerzo:

Físico: El cargo exige un desplazamiento constante por todo el cuarto frío y en algunas ocasiones levantamiento de canastillas.

Mental: Para desempeñar este cargo se requiere de una media concentración para la programación de entrega de pedidos.

Visual: No aplica para este cargo.

Condiciones de trabajo:

Condiciones Ambientales: Buenas; aunque requiere de dotación adecuada para ingresar al cuarto frío.

Riesgos de accidente de trabajo o enfermedad profesional: Permanece gran parte de su tiempo en el cuarto frío expuesto a enfermedades pulmonares o cardíacas por cambios de temperatura para lo cual la empresa le brinda la dotación de seguridad industrial adecuada.

5. Almacenista.

Área: Administrativa.

Jefe Inmediato: Supervisor de operaciones.

Objetivo: Controlar el correcto manejo de los productos dentro de la empresa, manejo de los inventarios, entradas y salidas de productos de la bodega.

Funciones:

- Garantizar la organización de bodega.
- Reportar planillas de control de los inventarios.
- Registro de recepción y despacho de productos.
- Organización de ordenes de las pedido de los clientes.
- Control de calidad a los productos
- Garantizar que los artículos recibidos y despachados son los correctos.
- Alistamiento de pedidos.
- Asegurar que el producto esté debidamente almacenado y en condiciones óptimas.
- Recibir y registrar devoluciones.

Requerimientos:

Educación Requerida: Bachiller o tecnólogo SENA en manejo de almacenamiento de alimentos

Experiencia: 1 año desempeñándose en áreas de almacenamiento de alimentos.

Iniciativa: Requiere un medio nivel de iniciativa debido a que la mayoría de sus funciones son predeterminadas y repetitivas.

Supervisión: Posee alta directa, debido a que debe estar constantemente reportando su labor a su jefe inmediato.

Toma de decisiones: No requiere de toma de decisiones.

Responsabilidades:

Por valores: Este cargo exige contacto directo con la mercancía por la cual debe responsabilizarse.

Por resultados: Los resultados de este cargo afectan a la empresa en un grado alto debido a que cualquier incumplimiento en el proceso puede causar pérdidas significativas para la empresa.

Por supervisión: Este cargo no tiene personal bajo su responsabilidad.

Por maquinaria y equipo: Tiene a su cargo el adecuado manejo del cuarto frío.

Por decisiones: No aplica para el cargo.

Por información: En este cargo no se maneja información confidencial.

Esfuerzo:

Físico: El cargo exige un desplazamiento constante por todo el cuarto frío y levantamiento de canastillas permanente. Tiene un alto grado de esfuerzo físico.

Mental: Para desempeñar este cargo se requiere de una baja concentración para la programación de entrega de pedidos.

Visual: No aplica para este cargo.

Condiciones de trabajo:

Condiciones Ambientales: Buenas; aunque requiere de dotación adecuada

para ingresar al cuarto frío.

Riesgos de accidente de trabajo o enfermedad profesional: Permanece gran parte de su tiempo en el cuarto frío expuesto a enfermedades pulmonares o cardíacas por cambios de temperatura para lo cual la empresa le brinda la dotación de seguridad industrial adecuada.

6. Repartidor.

Área: Administrativa.

Jefe Inmediato: Supervisor de operaciones.

Objetivo: Entregar los productos directamente a cada uno de los clientes y registrar el débito del prepago a los clientes en su planilla o recaudar el dinero de la venta según sea el caso.

Funciones:

- Repartir los productos a cada uno de los clientes asignados.
- Registrar el débito del prepago en el caso que se requiera.
- Recibo del dinero y entrega de factura al cliente.
- Diligenciar formato de cierre de caja diario, entrega de dinero y planillas respectivas.

Requerimientos:

Educación Requerida: Bachiller.

Experiencia: no requiere experiencia para el cargo.

Iniciativa: No requiere de iniciativa, su función es totalmente operativa.

Supervisión: Posee media directa, debido a que debe hacer la distribución y al final del día entregar su caja.

Toma de decisiones: No requiere de toma de decisiones.

Responsabilidades:

Por valores: Este cargo exige contacto directo con la mercancía y con el dinero producto de las ventas por la cual debe responsabilizarse.

Por resultados: Los resultados de este cargo afectan a la empresa en un grado alto debido a que cualquier incumplimiento en la entrega, puede generar la pérdida de pedidos y hasta de clientes.

Por supervisión: Este cargo no tiene personal bajo su responsabilidad.

Por maquinaria y equipo: Tiene a su cargo el adecuado manejo y mantenimiento del furgón a su cargo.

Por decisiones: No aplica para el cargo.

Por información: En este cargo no se maneja información confidencial.

Esfuerzo:

Físico: El cargo exige un alto esfuerzo físico debido al desplazamiento constante en la zona asignada y en la entrega de los pedidos.

Mental: Para desempeñar este cargo se requiere de una baja concentración.

Visual: No aplica para este cargo.

Condiciones de trabajo:

Condiciones Ambientales: Buenas; aunque requiere de dotación adecuada para circular en la ciudad como ciclista o motociclista según el caso.

Riesgos de accidente de trabajo o enfermedad profesional: Tiene un riesgo medio de accidente de tránsito, aunque si es vigilante de las normas el riesgo se disminuye.

7. Auxiliar Contable.

Área: Administrativa.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Objetivo: Realizar el registro diario contable de la empresa y manejar la tesorería de la misma.

Funciones:

- Realizar el registro contable de todos los movimientos de la empresa.
- Alistamiento de estados financieros y presentación periódica de esta información al Gerente y al Revisor Fiscal.
- Generación de la facturación diaria de los clientes.
- Registro y control del sistema prepago.
- Generación de ordenes de pago a proveedores.
- Recepción de cierre de caja diario de los repartidores.
- Reporte diario de cierre de caja al Supervisor de Operaciones.

Requerimientos:

Educación Requerida: Técnico contable o estudiante de V semestre en adelante de contaduría.

Experiencia: 1 año en empresas de distribución.

Iniciativa: Requiere un medio nivel de iniciativa debido a que la mayoría de sus funciones son predeterminadas y repetitivas.

Supervisión: Posee supervisión directa, debido a que en su mayoría los procesos que maneja son operativos.

Toma de decisiones: No se requiere una toma frecuente de decisiones

Responsabilidades:

Por valores: Este cargo exige contacto directo con el manejo del efectivo por lo cual debe responsabilizarse.

Por resultados: Los resultados de este cargo afectan a la empresa en un grado alto debido a que cualquier incumplimiento en el proceso puede causar inconvenientes financieros y con los proveedores.

Por supervisión: Este cargo no tiene personal bajo su responsabilidad.

Por maquinaria y equipo: Tiene a su cargo un computador.

Por decisiones: Las decisiones que toma no son de un alto impacto.

Por información: En este cargo maneja información confidencial que puede ser de gran impacto en el manejo de la empresa.

Esfuerzo:

Físico: El cargo no exige de un esfuerzo físico representativo.

Mental: Para desempeñar este cargo se requiere de una alta concentración para todas sus funciones ya que maneja el efectivo de la empresa.

Visual: No aplica para este cargo.

Condiciones de trabajo:

Condiciones Ambientales: Adecuadas para la labor que desempeña.

Riesgos de accidente de trabajo o enfermedad profesional: No existe un alto riesgo vinculado a su actividad laboral.

8. Secretaria.

Área: Administrativa.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Objetivo: Realizar las actividades de recepción y atención de la agenda del gerente general y registro diario de los pedidos de los clientes en el sistema .

Funciones:

- Recepción de pedidos diarios por parte de los Asesores Comerciales.
- Digitación de pedidos de los clientes en el sistema de información.
- Generación diaria de órdenes de pedido de los clientes.
- Funciones secretariales que se requieran.
- Requerimiento de materiales e implementos de oficina.
- Suministro a las diferentes áreas de los elementos de oficina.

Requerimientos:

Educación Requerida: Estudiante de III semestre de carreras administrativas.

Experiencia: 1 año como digitador o secretaria.

Iniciativa: Requiere un medio nivel de iniciativa debido a que la mayoría de sus funciones son predeterminadas y repetitivas.

Supervisión: Posee supervisión directa, debido a que en su mayoría los procesos que maneja son operativos.

Toma de decisiones: No se requiere una toma frecuente de decisiones

Responsabilidades:

Por valores: Este cargo exige contacto directo con los implementos de oficina por lo que debe hacerse responsable de estos.

Por resultados: Los resultados de este cargo afectan a la empresa en un grado alto debido a que cualquier incumplimiento en el proceso puede causar inconvenientes en el servicio que se le presta a los clientes.

Por supervisión: Este cargo no tiene personal bajo su responsabilidad.

Por maquinaria y equipo: Tiene a su cargo un computador.

Por decisiones: Las decisiones que toma no son de un alto impacto.

Por información: En este cargo no se maneja información confidencial que pueda ser de gran impacto en el manejo de la empresa.

Esfuerzo:

Físico: El cargo no exige de un esfuerzo físico representativo.

Mental: Para desempeñar este cargo se requiere de una alta concentración para todas sus funciones ya que maneja el efectivo de la empresa.

Visual: No aplica para este cargo.

Condiciones de trabajo:

Condiciones Ambientales: Adecuadas para la labor que desempeña.

Riesgos de accidente de trabajo o enfermedad profesional: No existe un alto riesgo vinculado a su actividad laboral.

9. Servicios generales.

Área: Administrativa.

Jefe Inmediato: Supervisor Operaciones.

Objetivo: Mantener las instalaciones de la empresa en las condiciones adecuadas para realizar la actividad que esta desempeña.

Funciones:

- Aseo general de las instalaciones.
- Control y manejo de materiales de aseo
- Control y manejo de la cafetería.
- Generación de pedido de implementos de cafetería y aseo.

Requerimientos:

Educación Requerida: No requiere formación específica.

Experiencia: 1 año.

Iniciativa: Requiere un medio nivel de iniciativa debido a que la mayoría de sus funciones son predeterminadas y repetitivas.

Supervisión: Posee supervisión directa, debido a que en su mayoría los procesos que maneja son operativos.

Toma de decisiones: No se requiere una toma frecuente de decisiones.

Responsabilidades:

Por valores: Este cargo exige contacto directo con los implementos de aseo y cafetería por lo que debe hacerse responsable de estos.

Por resultados: Los resultados de este cargo afectan a la empresa en un grado medio debido a que se deben mantener las condiciones adecuadas de aseo para el manejo de los productos.

Por supervisión: Este cargo no tiene personal bajo su responsabilidad.

Por maquinaria y equipo: Tiene a su cargo los implementos de la cafetería.

Por decisiones: Las decisiones que toma no son de un alto impacto.

Por información: En este cargo no se maneja información confidencial que pueda ser de gran impacto en el manejo de la empresa.

Esfuerzo:

Físico: El cargo exige de un esfuerzo físico constante.

Mental: Para desempeñar este cargo no se requiere de una alta concentración.

Visual: No aplica para este cargo.

Condiciones de trabajo:

Condiciones Ambientales: Adecuadas para la labor que desempeña.

Riesgos de accidente de trabajo o enfermedad profesional: No existe un alto riesgo vinculado a su actividad laboral.

**ANEXO 12
COTIZACIONES**

ANEXO 13
ESTADOS FINANCIEROS ITERACIONES

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

150,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		1.356.089.049	3.472.356.912	3.801.110.808	4.029.177.457	4.270.928.104
COSTO DE VENTAS		976.549.977	2.500.521.676	2.737.264.691	2.901.500.573	3.075.590.607
UTILIDAD BRUTA		379.539.072	971.835.235	1.063.846.117	1.127.676.884	1.195.337.497
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		204.168.419	725.439.353	803.205.896	852.416.787	904.580.332
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		0	0	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		4.908.711	26.309.957	42.270.132	41.955.171	44.421.985
GASTO FINANCIERO NETO		-8.027.216	15.191.760	33.442.275	36.013.142	42.116.099
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		196.141.204	740.631.113	836.648.170	888.429.930	946.696.432
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		68.649.421	259.220.890	292.826.860	310.950.475	331.343.751
UTILIDAD NETA		127.491.782	481.410.224	543.821.311	577.479.454	615.352.680

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

150,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		204.168.419	725.439.353	803.205.896	852.416.787	904.580.332
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		221.144.050	742.414.984	820.181.526	869.392.418	921.555.963
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	152.942.749	727.926.833	816.385.601	865.368.737	921.391.649
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		0	0	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		4.908.711	26.309.957	42.270.132	41.955.171	44.421.985
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-127.491.782	-481.410.224	-543.821.311	-577.479.454
PAGO DE IMPUESTOS		0	-116.704.016	-392.620.918	-316.351.039	-323.637.006
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	137.924.264	490.113.796	-35.302.605	27.224.363	44.769.976
Saldo acumulado	3.554.468	141.478.732	631.592.527	596.289.923	623.514.285	668.284.262

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

150,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	1.356.089.049	3.472.356.912	3.801.110.808	4.029.177.457	4.270.928.104
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	4.908.711	26.309.957	42.270.132	41.955.171	44.421.985
TOTAL INGRESOS	78.506.086	1.360.997.760	3.498.666.869	3.843.380.940	4.071.132.628	4.315.350.089
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	976.549.977	2.500.521.676	2.737.264.691	2.901.500.573	3.075.590.607
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
ARRIENDO	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
GASTOS DE PERSONAL	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
TRANSPORTE	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
GASTOS DE MERCADEO	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
INVERSION NETA	0	6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
AMORTIZACION CREDITO	0	12.935.927	11.118.197	8.827.857	5.942.029	2.305.885
INTERESES	0	0	116.704.016	392.620.918	316.351.039	323.637.006
IMPUESTOS	0	0	127.491.782	481.410.224	543.821.311	577.479.454
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	74.951.618	1.223.073.497	3.008.553.073	3.878.683.545	4.043.908.266	4.270.580.113
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	137.924.264	490.113.796	-35.302.605	27.224.363	44.769.976
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	141.478.732	631.592.527	596.289.923	623.514.285	668.284.262
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	1.356.089.049	3.472.356.912	3.801.110.808	4.029.177.457	4.270.928.104
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-1.134.945.000	-2.729.941.928	-2.980.929.282	-3.159.785.039	-3.349.372.142
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	83.225.876	706.401.549	810.911.072	859.565.736	921.391.649

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	3,181
VPN	2.530.649.820

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	112.797.578	472.592.311	537.993.861	571.006.324	625.855.180
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	56,28%	43,95%	42,76%	41,91%	40,58%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		15,06%	20,89%	21,13%	21,16%	21,16%
MARGEN NETO		9,40%	13,86%	14,31%	14,33%	14,41%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

145,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		1.310.886.081	3.356.611.681	3.674.407.115	3.894.871.542	4.128.563.834
COSTO DE VENTAS		943.998.311	2.417.170.954	2.646.022.535	2.804.783.887	2.973.070.920
UTILIDAD BRUTA		366.887.770	939.440.728	1.028.384.580	1.090.087.655	1.155.492.914
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		191.517.117	693.044.846	767.744.358	814.827.558	864.735.749
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		0	0	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		4.465.916	24.814.097	40.208.121	39.902.804	42.264.360
GASTO FINANCIERO NETO		-8.470.011	13.695.900	31.380.264	33.960.775	39.958.475
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		183.047.106	706.740.746	799.124.623	848.788.332	904.694.224
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		64.066.487	247.359.261	279.693.618	297.075.916	316.642.978
UTILIDAD NETA		118.980.619	459.381.485	519.431.005	551.712.416	588.051.246

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

145,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		191.517.117	693.044.846	767.744.358	814.827.558	864.735.749
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		208.492.747	710.020.476	784.719.989	831.803.188	881.711.379
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	140.291.446	695.532.326	780.924.064	827.779.508	881.547.066
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		0	0	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		4.465.916	24.814.097	40.208.121	39.902.804	42.264.360
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-118.980.619	-459.381.485	-519.431.005	-551.712.416
PAGO DE IMPUESTOS		0	-108.913.028	-375.664.203	-302.327.668	-309.243.525
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	124.830.166	472.525.580	-33.840.699	25.996.443	42.928.288
Saldo acumulado	3.554.468	128.384.634	600.910.214	567.069.515	593.065.957	635.994.246

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

145,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	1.310.886.081	3.356.611.681	3.674.407.115	3.894.871.542	4.128.563.834
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	4.465.916	24.814.097	40.208.121	39.902.804	42.264.360
TOTAL INGRESOS	78.506.086	1.315.351.997	3.381.425.779	3.714.615.236	3.934.774.346	4.170.828.195
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	943.998.311	2.417.170.954	2.646.022.535	2.804.783.887	2.973.070.920
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
ARRIENDO	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
GASTOS DE PERSONAL	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
TRANSPORTE	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
GASTOS DE MERCADEO	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
INVERSION NETA	0	6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
AMORTIZACION CREDITO	0	12.935.927	11.118.197	8.827.857	5.942.029	2.305.885
INTERESES	0	0	108.913.028	375.664.203	302.327.668	309.243.525
IMPUESTOS	0	0	118.980.619	459.381.485	519.431.005	551.712.416
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	74.951.618	1.190.521.831	2.908.900.198	3.748.455.935	3.908.777.903	4.127.899.906
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	124.830.166	472.525.980	-33.840.699	25.996.443	42.928.288
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	128.384.634	600.910.214	567.069.515	593.065.957	635.994.246
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	1.310.886.081	3.356.611.681	3.674.407.115	3.894.871.542	4.128.563.834
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-1.102.393.334	-2.646.591.205	-2.889.687.126	-3.063.068.354	-3.246.852.455
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	70.574.574	674.007.042	775.449.534	821.976.506	881.547.066

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	3,026
VPN	2.407.924.575

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	104.286.414	450.563.572	513.603.555	545.239.286	598.553.746
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	57,14%	44,30%	43,06%	42,19%	40,81%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		14,61%	20,65%	20,89%	20,92%	20,95%
MARGEN NETO		9,08%	13,69%	14,14%	14,17%	14,24%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

140,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		1.265.683.113	3.240.866.451	3.547.703.421	3.760.565.627	3.986.199.564
COSTO DE VENTAS		911.446.645	2.333.820.231	2.554.780.379	2.708.067.201	2.870.551.233
UTILIDAD BRUTA		354.236.467	907.046.220	992.923.043	1.052.498.425	1.115.648.331
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		178.865.814	660.650.338	732.282.821	777.238.328	824.891.166
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		0	0	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		4.023.120	23.318.238	38.146.111	37.850.436	40.106.736
GASTO FINANCIERO NETO		-8.912.807	12.200.041	29.318.253	31.908.407	37.800.850
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		169.953.008	672.850.379	761.601.075	809.146.735	862.692.016
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		59.483.553	235.497.633	266.560.376	283.201.357	301.942.206
UTILIDAD NETA		110.469.455	437.352.746	495.040.698	525.945.378	560.749.811

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

140,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		178.865.814	660.650.338	732.282.821	777.238.328	824.891.166
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		195.841.445	677.625.968	749.258.452	794.213.959	841.866.796
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	127.640.144	663.137.818	745.462.527	790.190.278	841.702.482
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		0	0	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		4.023.120	23.318.238	38.146.111	37.850.436	40.106.736
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-110.469.455	-437.352.746	-495.040.698	-525.945.378
PAGO DE IMPUESTOS		0	-101.122.040	-358.707.488	-288.304.297	-294.850.044
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	111.736.068	454.937.365	-32.378.794	24.768.522	41.086.600
Saldo acumulado	3.554.468	115.290.536	570.227.900	537.849.107	562.617.629	603.704.229

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

140,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	1.265.683.113	3.240.866.451	3.547.703.421	3.760.565.627	3.986.199.564
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	4.023.120	23.318.238	38.146.111	37.850.436	40.106.736
TOTAL INGRESOS	78.506.086	1.269.706.233	3.264.184.689	3.585.849.532	3.798.416.062	4.026.306.300
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	911.446.645	2.333.820.231	2.554.780.379	2.708.067.201	2.870.551.233
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
ARRIENDO	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
GASTOS DE PERSONAL	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
TRANSPORTE	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
GASTOS DE MERCADEO	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
INVERSION NETA	0	6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
AMORTIZACION CREDITO	0	12.935.927	11.118.197	8.827.857	5.942.029	2.305.885
INTERESES	0	0	101.122.040	358.707.488	288.304.297	294.850.044
IMPUESTOS	0	0	110.469.455	437.352.746	495.040.698	525.945.378
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	74.951.618	1.157.970.165	2.809.247.324	3.618.228.325	3.773.647.540	3.985.219.700
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	111.736.068	454.937.365	-32.378.794	24.768.522	41.086.800
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	115.290.536	570.227.900	537.849.107	562.617.629	603.704.229
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	1.265.683.113	3.240.866.451	3.547.703.421	3.760.565.627	3.986.199.564
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-1.069.841.668	-2.563.240.483	-2.798.444.970	-2.966.351.668	-3.144.332.768
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	57.923.271	641.612.534	739.987.997	784.387.277	841.702.482

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	2,872
VPN	2.285.199.331

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	95.775.251	428.534.833	489.213.249	519.472.247	571.252.311
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	58,07%	44,68%	43,40%	42,49%	41,05%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		14,13%	20,38%	20,64%	20,67%	20,69%
MARGEN NETO		8,73%	13,49%	13,95%	13,99%	14,07%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

135,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		1.220.480.144	3.125.121.220	3.420.999.728	3.626.259.711	3.843.835.294
COSTO DE VENTAS		878.894.979	2.250.469.508	2.463.538.222	2.611.350.516	2.768.031.546
UTILIDAD BRUTA		341.585.165	874.651.712	957.461.505	1.014.909.196	1.075.803.747
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		166.214.512	628.255.830	696.821.284	739.649.099	785.046.583
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		0	0	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		3.580.325	21.822.378	36.084.100	35.798.068	37.949.111
GASTO FINANCIERO NETO		-9.355.602	10.704.181	27.256.243	29.856.039	35.643.226
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		156.858.910	638.960.011	724.077.527	769.505.138	820.689.809
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		54.900.618	223.636.004	253.427.134	269.326.798	287.241.433
UTILIDAD NETA		101.958.291	415.324.007	470.650.392	500.178.339	533.448.376

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

135,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		166.214.512	628.255.830	696.821.284	739.649.099	785.046.583
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		183.190.142	645.231.460	713.796.914	756.624.729	802.022.213
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	114.988.841	630.743.310	710.000.989	752.801.049	801.857.899
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		0	0	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		3.580.325	21.822.378	36.084.100	35.798.068	37.949.111
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-101.958.291	-415.324.007	-470.650.392	-500.178.339
PAGO DE IMPUESTOS		0	-93.331.051	-341.750.774	-274.280.926	-280.456.563
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	98.641.970	437.349.149	-30.916.888	23.540.602	39.244.912
Saldo acumulado	3.554.468	102.196.438	539.545.587	508.628.699	532.169.301	571.414.213

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

135,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	1.220.480.144	3.125.121.220	3.420.999.728	3.626.259.711	3.843.835.294
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	3.580.325	21.822.378	36.084.100	35.798.068	37.949.111
TOTAL INGRESOS	78.506.086	1.224.060.469	3.146.943.599	3.457.083.827	3.662.057.779	3.881.784.405
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	878.894.979	2.250.469.508	2.463.538.222	2.611.350.516	2.768.031.546
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
ARRIENDO	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
GASTOS DE PERSONAL	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
TRANSPORTE	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
GASTOS DE MERCADEO	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
INVERSION NETA	0	6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
AMORTIZACION CREDITO	0	12.935.927	11.118.197	8.827.857	5.942.029	2.305.885
INTERESES	0	0	93.331.051	341.750.774	274.280.926	280.456.563
IMPUESTOS	0	0	101.958.291	415.324.007	470.650.392	500.178.339
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	74.951.618	1.125.418.499	2.709.594.449	3.488.000.716	3.638.517.177	3.842.539.493
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	98.641.970	437.349.149	-30.916.888	23.540.602	39.244.912
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	102.196.438	539.545.587	508.628.699	532.169.301	571.414.213
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	1.220.480.144	3.125.121.220	3.420.999.728	3.626.259.711	3.843.835.294
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-1.037.290.002	-2.479.889.760	-2.707.202.813	-2.869.634.982	-3.041.813.081
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	45.271.969	609.218.026	704.526.460	746.798.047	801.857.899

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	2,719
VPN	2.162.474.087

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	87.264.087	406.506.094	464.822.942	493.705.209	543.950.876
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	59,09%	45,10%	43,76%	42,82%	41,32%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		13,62%	20,10%	20,37%	20,40%	20,42%
MARGEN NETO		8,35%	13,29%	13,76%	13,79%	13,88%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

130,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		1.175.277.176	3.009.375.990	3.294.296.034	3.491.953.796	3.701.471.024
COSTO DE VENTAS		846.343.313	2.167.118.786	2.372.296.066	2.514.633.830	2.665.511.860
UTILIDAD BRUTA		328.933.863	842.257.204	921.999.968	977.319.966	1.035.959.164
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		153.563.210	595.861.322	661.359.747	702.059.869	745.201.999
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		0	0	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		3.137.529	20.326.519	34.022.089	33.745.700	35.791.487
GASTO FINANCIERO NETO		-9.798.398	9.208.322	25.194.232	27.803.671	33.485.602
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		143.764.812	605.069.644	686.553.979	729.863.540	778.687.601
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		50.317.684	211.774.375	240.293.893	255.452.239	272.540.660
UTILIDAD NETA		93.447.128	393.295.268	446.260.086	474.411.301	506.146.941

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

130,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		153.563.210	595.861.322	661.359.747	702.059.869	745.201.999
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		170.538.840	612.836.952	678.335.377	719.035.500	762.177.630
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	102.337.539	598.348.802	674.539.452	715.011.819	762.013.316
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		0	0	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		3.137.529	20.326.519	34.022.089	33.745.700	35.791.487
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-93.447.128	-393.295.268	-446.260.086	-474.411.301
PAGO DE IMPUESTOS		0	-85.540.063	-324.794.059	-260.257.555	-266.063.082
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	85.547.872	419.760.934	-29.454.983	22.312.682	37.403.224
Saldo acumulado	3.554.468	89.102.340	508.863.274	479.408.291	501.720.973	539.124.197

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

130,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	1.175.277.176	3.009.375.990	3.294.296.034	3.491.953.796	3.701.471.024
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	3.137.529	20.326.519	34.022.089	33.745.700	35.791.487
TOTAL INGRESOS	78.506.086	1.178.414.705	3.029.702.509	3.328.318.123	3.525.699.496	3.737.262.511
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	846.343.313	2.167.118.786	2.372.296.066	2.514.633.830	2.665.511.860
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
ARRIENDO	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
GASTOS DE PERSONAL	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
TRANSPORTE	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
GASTOS DE MERCADEO	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
INVERSION NETA	0	6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
AMORTIZACION CREDITO	0	12.935.927	11.118.197	8.827.857	5.942.029	2.305.885
INTERESES	0	0	85.540.063	324.794.059	260.257.555	266.063.082
IMPUESTOS	0	0	93.447.128	393.295.268	446.260.086	474.411.301
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	74.951.618	1.092.866.833	2.609.941.575	3.357.773.106	3.503.386.814	3.699.859.287
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	85.547.872	419.760.934	-29.454.983	22.312.682	37.403.224
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	89.102.340	508.863.274	479.408.291	501.720.973	539.124.197
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	1.175.277.176	3.009.375.990	3.294.296.034	3.491.953.796	3.701.471.024
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-1.004.738.336	-2.396.539.038	-2.615.960.657	-2.772.918.296	-2.939.293.394
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	32.620.667	576.823.518	669.064.923	709.208.818	762.013.316

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	2,566
VPN	2.039.748.842

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	78.752.923	384.477.355	440.432.636	467.938.171	516.649.441
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	60,19%	45,55%	44,15%	43,17%	41,62%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		13,07%	19,80%	20,08%	20,11%	20,13%
MARGEN NETO		7,95%	13,07%	13,55%	13,59%	13,67%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

125,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		1.130.074.208	2.893.630.760	3.167.592.340	3.357.647.881	3.559.106.754
COSTO DE VENTAS		813.791.647	2.083.768.063	2.281.053.909	2.417.917.144	2.562.992.173
UTILIDAD BRUTA		316.282.560	809.862.696	886.538.431	939.730.737	996.114.581
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		140.911.907	563.466.814	625.898.209	664.470.640	705.357.416
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		0	0	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		2.694.733	18.830.659	31.960.078	31.693.332	33.633.863
GASTO FINANCIERO NETO		-10.241.194	7.712.462	23.132.221	25.751.303	31.327.977
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		130.670.714	571.179.276	649.030.431	690.221.943	736.685.393
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		45.734.750	199.912.747	227.160.651	241.577.680	257.839.888
UTILIDAD NETA		84.935.964	371.266.530	421.869.780	448.644.263	478.845.506

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

125,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		140.911.907	563.466.814	625.898.209	664.470.640	705.357.416
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		157.887.538	580.442.445	642.873.840	681.446.270	722.333.046
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	89.686.237	565.954.294	639.077.915	677.422.590	722.168.733
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		0	0	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		2.694.733	18.830.659	31.960.078	31.693.332	33.633.863
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-84.935.964	-371.266.530	-421.869.780	-448.644.263
PAGO DE IMPUESTOS		0	-77.749.075	-307.837.345	-246.234.184	-251.669.600
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	72.453.774	402.172.719	-27.993.077	21.084.762	35.561.536
Saldo acumulado	3.554.468	76.008.242	478.180.960	450.187.883	471.272.645	506.834.180

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

125,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	1.130.074.208	2.893.630.760	3.167.592.340	3.357.647.881	3.559.106.754
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	2.694.733	18.830.659	31.960.078	31.693.332	33.633.863
TOTAL INGRESOS	78.506.086	1.132.768.941	2.912.461.419	3.199.552.419	3.389.341.213	3.592.740.616
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	813.791.647	2.083.768.063	2.281.053.909	2.417.917.144	2.562.992.173
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
ARRIENDO	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
GASTOS DE PERSONAL	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
TRANSPORTE	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
GASTOS DE MERCADEO	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
INVERSION NETA	0	6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
AMORTIZACION CREDITO	0	12.935.927	11.118.197	8.827.857	5.942.029	2.305.885
INTERESES	0	0	77.749.075	307.837.345	246.234.184	251.669.600
IMPUESTOS	0	0	84.935.964	371.266.530	421.869.780	448.644.263
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	74.951.618	1.060.315.167	2.510.288.700	3.227.545.496	3.368.256.451	3.557.179.081
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	72.453.774	402.172.719	-27.993.077	21.084.762	35.561.536
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	76.008.242	478.180.960	450.187.883	471.272.645	506.834.180
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	1.130.074.208	2.893.630.760	3.167.592.340	3.357.647.881	3.559.106.754
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-972.186.670	-2.313.188.315	-2.524.718.501	-2.676.201.611	-2.836.773.707
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	19.969.364	544.429.010	633.603.385	671.619.589	722.168.733

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	2,415
VPN	1.917.023.598

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	70.241.760	362.448.617	416.042.330	442.171.132	489.348.006
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	61,41%	46,04%	44,58%	43,56%	41,94%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		12,47%	19,47%	19,76%	19,79%	19,82%
MARGEN NETO		7,52%	12,83%	13,32%	13,36%	13,45%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

120,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		1.084.871.239	2.777.885.529	3.040.888.647	3.223.341.966	3.416.742.484
COSTO DE VENTAS		781.239.982	2.000.417.341	2.189.811.753	2.321.200.458	2.460.472.486
UTILIDAD BRUTA		303.631.258	777.468.188	851.076.894	902.141.507	956.269.998
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		128.260.605	531.072.306	590.436.672	626.881.410	665.512.833
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		0	0	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		2.251.938	17.334.800	29.898.068	29.640.964	31.476.238
GASTO FINANCIERO NETO		-10.683.989	6.216.603	21.070.211	23.698.935	29.170.353
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		117.576.616	537.288.909	611.506.883	650.580.346	694.683.186
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		41.151.815	188.051.118	214.027.409	227.703.121	243.139.115
UTILIDAD NETA		76.424.800	349.237.791	397.479.474	422.877.225	451.544.071

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

120,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		128.260.605	531.072.306	590.436.672	626.881.410	665.512.833
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		145.236.235	548.047.937	607.412.303	643.857.041	682.488.463
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	77.034.934	533.559.786	603.616.378	639.833.360	682.324.149
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		0	0	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		2.251.938	17.334.800	29.898.068	29.640.964	31.476.238
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-76.424.800	-349.237.791	-397.479.474	-422.877.225
PAGO DE IMPUESTOS		0	-69.958.086	-290.880.630	-232.210.813	-237.276.119
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	59.359.676	384.584.503	-26.531.172	19.856.842	33.719.847
Saldo acumulado	3.554.468	62.914.144	447.498.647	420.967.475	440.824.317	474.544.164

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

120,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	1.084.871.239	2.777.885.529	3.040.888.647	3.223.341.966	3.416.742.484
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	2.251.938	17.334.800	29.898.068	29.640.964	31.476.238
TOTAL INGRESOS	78.506.086	1.087.123.177	2.795.220.329	3.070.786.715	3.252.982.930	3.448.218.722
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	781.239.982	2.000.417.341	2.189.811.753	2.321.200.458	2.460.472.486
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
ARRIENDO	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
GASTOS DE PERSONAL	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
TRANSPORTE	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
GASTOS DE MERCADEO	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
INVERSION NETA	0	6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
AMORTIZACION CREDITO	0	12.935.927	11.118.197	8.827.857	5.942.029	2.305.885
INTERESES	0	0	69.958.086	290.880.630	232.210.813	237.276.119
IMPUESTOS	0	0	76.424.800	349.237.791	397.479.474	422.877.225
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	74.951.618	1.027.763.501	2.410.635.826	3.097.317.886	3.233.126.088	3.414.498.874
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	59.359.676	384.584.503	-26.531.172	19.856.842	33.719.847
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	62.914.144	447.498.647	420.967.475	440.824.317	474.544.164
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	1.084.871.239	2.777.885.529	3.040.888.647	3.223.341.966	3.416.742.484
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-939.635.004	-2.229.837.593	-2.433.476.344	-2.579.484.925	-2.734.254.020
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	7.318.062	512.034.502	598.141.848	634.030.359	682.324.149

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	2,264
VPN	1.794.298.354

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	61.730.596	340.419.878	391.652.024	416.404.094	462.046.571
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	62,74%	46,58%	45,06%	43,99%	42,30%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		11,82%	19,12%	19,42%	19,45%	19,48%
MARGEN NETO		7,04%	12,57%	13,07%	13,12%	13,22%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

115,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		1.039.668.271	2.662.140.299	2.914.184.953	3.089.036.050	3.274.378.213
COSTO DE VENTAS		748.688.316	1.917.066.618	2.098.569.597	2.224.483.772	2.357.952.799
UTILIDAD BRUTA		290.979.955	745.073.681	815.615.356	864.552.278	916.425.415
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		115.609.302	498.677.798	554.975.135	589.292.181	625.668.250
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		0	0	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		1.809.142	15.838.940	27.836.057	27.588.596	29.318.614
GASTO FINANCIERO NETO		-11.126.785	4.720.743	19.008.200	21.646.567	27.012.728
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		104.482.518	503.398.541	573.983.335	610.938.748	652.680.978
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		36.568.881	176.189.490	200.894.167	213.828.562	228.438.342
UTILIDAD NETA		67.913.636	327.209.052	373.089.168	397.110.186	424.242.636

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

115,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		115.609.302	498.677.798	554.975.135	589.292.181	625.668.250
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		132.584.933	515.653.429	571.950.765	606.267.811	642.643.880
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	64.383.632	501.165.278	568.154.840	602.244.131	642.479.566
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		0	0	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		1.809.142	15.838.940	27.836.057	27.588.596	29.318.614
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-67.913.636	-327.209.052	-373.089.168	-397.110.186
PAGO DE IMPUESTOS		0	-62.167.098	-273.923.915	-218.187.442	-222.882.638
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	46.265.578	366.996.288	-25.069.266	18.628.921	31.878.159
Saldo acumulado	3.554.468	49.820.046	416.816.333	391.747.067	410.375.989	442.254.148

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

115,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	1.039.668.271	2.662.140.299	2.914.184.953	3.089.036.050	3.274.378.213
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	1.809.142	15.838.940	27.836.057	27.588.596	29.318.614
TOTAL INGRESOS	78.506.086	1.041.477.413	2.677.979.239	2.942.021.010	3.116.624.647	3.303.696.827
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	748.688.316	1.917.066.618	2.098.569.597	2.224.483.772	2.357.952.799
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
TRANSPORTE	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
AMORTIZACION CREDITO		6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
INTERESES	0	12.935.927	11.118.197	8.827.857	5.942.029	2.305.885
IMPUESTOS	0	0	62.167.098	273.923.915	218.187.442	222.882.638
DIVIDENDOS	0	0	67.913.636	327.209.052	373.089.168	397.110.186
TOTAL EGRESOS	74.951.618	995.211.835	2.310.982.951	2.967.090.276	3.097.995.725	3.271.818.668
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	46.265.578	366.996.288	-25.069.266	18.628.921	31.878.159
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	49.820.046	416.816.333	391.747.067	410.375.989	442.254.148
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	1.039.668.271	2.662.140.299	2.914.184.953	3.089.036.050	3.274.378.213
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-907.083.338	-2.146.486.870	-2.342.234.188	-2.482.768.239	-2.631.734.333
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-5.333.241	479.639.994	562.680.311	596.441.130	642.479.566

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	2,114
VPN	1.671.573.109

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	53.219.432	318.391.139	367.261.718	390.637.056	434.745.136
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	64,22%	47,18%	45,58%	44,47%	42,69%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		11,12%	18,73%	19,04%	19,08%	19,11%
MARGEN NETO		6,53%	12,29%	12,80%	12,86%	12,96%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

110,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		994.465.303	2.546.395.068	2.787.481.260	2.954.730.135	3.132.013.943
COSTO DE VENTAS		716.136.650	1.833.715.896	2.007.327.440	2.127.767.087	2.255.433.112
UTILIDAD BRUTA		278.328.653	712.679.173	780.153.819	826.963.048	876.580.831
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		102.958.000	466.283.291	519.513.598	551.702.951	585.823.666
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		0	0	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		1.366.347	14.343.080	25.774.046	25.536.228	27.160.989
GASTO FINANCIERO NETO		-11.569.580	3.224.883	16.946.189	19.594.199	24.855.104
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		91.388.420	469.508.174	536.459.787	571.297.151	610.678.770
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		31.985.947	164.327.861	187.760.925	199.954.003	213.737.570
UTILIDAD NETA		59.402.473	305.180.313	348.698.862	371.343.148	396.941.201

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

110,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		102.958.000	466.283.291	519.513.598	551.702.951	585.823.666
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		119.933.630	483.258.921	536.489.228	568.678.582	602.799.297
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	51.732.329	468.770.771	532.693.303	564.654.901	602.634.983
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		0	0	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		1.366.347	14.343.080	25.774.046	25.536.228	27.160.989
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-59.402.473	-305.180.313	-348.698.862	-371.343.148
PAGO DE IMPUESTOS		0	-54.376.110	-256.967.201	-204.164.071	-208.489.157
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	33.171.480	349.408.072	-23.607.361	17.401.001	30.036.471
Saldo acumulado	3.554.468	36.725.948	386.134.020	362.526.659	379.927.660	409.964.132

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

110,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	994.465.303	2.546.395.068	2.787.481.260	2.954.730.135	3.132.013.943
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	1.366.347	14.343.080	25.774.046	25.536.228	27.160.989
TOTAL INGRESOS	78.506.086	995.831.649	2.560.738.149	2.813.255.306	2.980.266.363	3.159.174.933
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	716.136.650	1.833.715.896	2.007.327.440	2.127.767.087	2.255.433.112
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
ARRIENDO	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
GASTOS DE PERSONAL	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
TRANSPORTE	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
GASTOS DE MERCADEO	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
INVERSION NETA	0	6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
AMORTIZACION CREDITO	0	12.935.927	11.118.197	8.827.857	5.942.029	2.305.885
INTERESES	0	54.376.110	54.376.110	256.967.201	204.164.071	208.489.157
IMPUESTOS	0	59.402.473	305.180.313	348.698.862	371.343.148	371.343.148
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	74.951.618	962.660.170	2.211.330.077	2.836.862.667	2.962.865.362	3.129.138.462
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	33.171.480	349.408.072	-23.607.361	17.401.001	30.036.471
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	36.725.948	386.134.020	362.526.659	379.927.660	409.964.132
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	994.465.303	2.546.395.068	2.787.481.260	2.954.730.135	3.132.013.943
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-874.531.672	-2.063.136.147	-2.250.992.031	-2.386.051.553	-2.529.214.646
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-17.984.543	447.245.487	527.218.774	558.851.900	602.634.983

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	1,964
VPN	1.548.847.865

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	44.708.268	296.362.400	342.871.412	364.870.018	407.443.701
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	65,87%	47,84%	46,16%	44,99%	43,13%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		10,35%	18,31%	18,64%	18,67%	18,70%
MARGEN NETO		5,97%	11,98%	12,51%	12,57%	12,67%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

105,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		949.262.334	2.430.649.838	2.660.777.566	2.820.424.220	2.989.649.673
COSTO DE VENTAS		683.584.984	1.750.365.173	1.916.085.284	2.031.050.401	2.152.913.425
UTILIDAD BRUTA		265.677.351	680.284.665	744.692.282	789.373.819	836.736.248
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		90.306.698	433.888.783	484.052.061	514.113.722	545.979.083
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		0	0	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		923.551	12.847.221	23.712.036	23.483.860	25.003.365
GASTO FINANCIERO NETO		-12.012.376	1.729.024	14.884.178	17.541.832	22.697.480
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		78.294.322	435.617.807	498.936.239	531.655.553	568.676.563
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		27.403.013	152.466.232	174.627.684	186.079.444	199.036.797
UTILIDAD NETA		50.891.309	283.151.574	324.308.555	345.576.110	369.639.766

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

105,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		90.306.698	433.888.783	484.052.061	514.113.722	545.979.083
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		107.282.328	450.864.413	501.027.691	531.089.352	562.954.713
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	39.081.027	436.376.263	497.231.766	527.065.672	562.790.400
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		0	0	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		923.551	12.847.221	23.712.036	23.483.860	25.003.365
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-50.891.309	-283.151.574	-324.308.555	-345.576.110
PAGO DE IMPUESTOS		0	-46.585.121	-240.010.486	-190.140.700	-194.095.676
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	20.077.382	331.819.857	-22.145.455	16.173.081	28.194.783
Saldo acumulado	3.554.468	23.631.850	355.451.706	333.306.251	349.479.332	377.674.115

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

105,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	949.262.334	2.430.649.838	2.660.777.566	2.820.424.220	2.989.649.673
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	923.551	12.847.221	23.712.036	23.483.860	25.003.365
TOTAL INGRESOS	78.506.086	950.185.885	2.443.497.059	2.684.489.602	2.843.908.080	3.014.653.038
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	683.584.984	1.750.365.173	1.916.085.284	2.031.050.401	2.152.913.425
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
ARRIENDO	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
GASTOS DE PERSONAL	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
TRANSPORTE	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
GASTOS DE MERCADEO	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
INVERSION NETA	0	6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
AMORTIZACION CREDITO	0	12.935.927	11.118.197	8.827.857	5.942.029	2.305.885
INTERESES	0	46.585.121	46.585.121	240.010.486	190.140.700	194.095.676
IMPUESTOS	0	50.891.309	283.151.574	283.151.574	324.308.555	345.576.110
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	74.951.618	930.108.504	2.111.677.202	2.706.635.057	2.827.734.999	2.986.458.255
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	20.077.382	331.819.857	-22.145.455	16.173.081	28.194.783
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	23.631.850	355.451.706	333.306.251	349.479.332	377.674.115
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	949.262.334	2.430.649.838	2.660.777.566	2.820.424.220	2.989.649.673
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-841.980.006	-1.979.785.425	-2.159.749.875	-2.289.334.868	-2.426.694.960
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-30.635.845	414.850.979	491.757.236	521.262.671	562.790.400

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	1,816
VPN	1.426.122.620

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	36.197.105	274.333.661	318.481.105	339.102.979	380.142.266
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	67,71%	48,58%	46,81%	45,58%	43,63%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		9,51%	17,85%	18,19%	18,23%	18,26%
MARGEN NETO		5,36%	11,65%	12,19%	12,25%	12,36%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

95,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		858.856.398	2.199.159.377	2.407.370.179	2.551.812.389	2.704.921.133
COSTO DE VENTAS		618.481.652	1.583.663.728	1.733.600.971	1.837.617.029	1.947.874.051
UTILIDAD BRUTA		240.374.746	615.495.649	673.769.208	714.195.360	757.047.082
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		65.004.093	369.099.767	413.128.986	438.935.263	466.289.917
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		-345.786	-394.196	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		124.406	9.936.532	19.581.657	19.381.728	20.688.245
GASTO FINANCIERO NETO		-13.157.307	-1.575.861	10.753.800	13.439.699	18.382.359
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		51.846.786	367.523.906	423.882.786	452.374.962	484.672.276
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		18.146.375	128.633.367	148.358.975	158.331.237	169.635.297
UTILIDAD NETA		33.700.411	238.890.539	275.523.811	294.043.726	315.036.979

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

95,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		65.004.093	369.099.767	413.128.986	438.935.263	466.289.917
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		81.979.723	386.075.397	430.104.616	465.910.893	483.265.547
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	13.778.422	371.587.247	426.308.691	451.887.213	483.101.233
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		2.815.686	-2.815.686	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-13.281.713	-11.512.393	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		124.406	9.936.532	19.581.657	19.381.728	20.688.245
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-33.700.411	-238.890.539	-275.523.811	-294.043.726
PAGO DE IMPUESTOS		0	-30.848.838	-205.974.262	-162.166.900	-165.311.820
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	293.837.452	-18.901.649	13.651.034	24.506.736
Saldo acumulado	3.554.468	0	293.837.452	274.935.804	288.586.837	313.093.573

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

95,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	858.856.398	2.199.159.377	2.407.370.179	2.551.812.389	2.704.921.133
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	2.815.686	-2.815.686	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	124.406	9.936.532	19.581.657	19.381.728	20.688.245
TOTAL INGRESOS	78.506.086	861.796.490	2.206.280.224	2.426.951.836	2.571.194.118	2.725.609.377
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	618.481.652	1.583.663.728	1.733.600.971	1.837.617.029	1.947.874.051
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
TRANSPORTE	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
AMORTIZACION CREDITO		6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
INTERESES	0	13.281.713	11.512.393	8.827.857	5.942.029	2.305.885
IMPUESTOS	0	0	30.848.838	205.974.262	162.166.900	165.311.820
DIVIDENDOS	0	0	33.700.411	238.890.539	275.523.811	294.043.726
TOTAL EGRESOS	74.951.618	865.350.958	1.912.442.771	2.445.853.484	2.557.543.084	2.701.102.642
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	293.837.452	-18.901.649	13.651.034	24.506.736
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	0	293.837.452	274.935.804	288.586.837	313.093.573
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	858.856.398	2.199.159.377	2.407.370.179	2.551.812.389	2.704.921.133
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-776.876.675	-1.813.083.980	-1.977.265.562	-2.095.901.496	-2.221.655.586
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-55.938.450	350.061.963	420.834.162	446.084.212	483.101.233

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	1,521
VPN	1.180.672.132

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	19.006.207	230.072.626	269.696.361	287.570.595	325.539.479
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	72,59%	50,35%	48,35%	47,00%	44,82%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		7,57%	16,78%	17,16%	17,20%	17,24%
MARGEN NETO		3,92%	10,86%	11,45%	11,52%	11,65%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

90,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		813.653.429	2.083.414.147	2.280.666.485	2.417.506.474	2.562.556.863
COSTO DE VENTAS		585.929.986	1.500.313.006	1.642.358.815	1.740.900.344	1.845.354.364
UTILIDAD BRUTA		227.723.443	583.101.141	638.307.670	676.606.130	717.202.498
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		52.352.790	336.705.259	377.667.449	401.346.034	426.445.333
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		-2.116.968	-2.413.344	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		124.406	8.855.727	17.487.083	17.342.697	18.531.278
GASTO FINANCIERO NETO		-14.928.489	-4.675.814	8.659.225	11.400.668	16.225.393
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		37.424.301	332.029.445	386.326.674	412.746.701	442.670.726
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		13.098.506	116.210.306	135.214.336	144.461.345	154.934.754
UTILIDAD NETA		24.325.796	215.819.140	251.112.338	268.285.356	287.735.972

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

90,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		52.352.790	336.705.259	377.667.449	401.346.034	426.445.333
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		69.328.421	353.680.890	394.643.079	418.321.664	443.420.964
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	1.127.120	339.192.739	390.847.154	414.297.983	443.256.650
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		17.238.170	-17.238.170	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-15.052.895	-13.531.541	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		124.406	8.855.727	17.487.083	17.342.697	18.531.278
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-24.325.796	-215.819.140	-251.112.338	-268.285.356
PAGO DE IMPUESTOS		0	-22.267.459	-188.388.566	-148.517.157	-150.934.252
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	261.876.500	-15.800.665	12.083.988	22.641.124
Saldo acumulado	3.554.468	0	261.876.500	246.075.835	258.159.823	280.800.947

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

90,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	813.653.429	2.083.414.147	2.280.666.485	2.417.506.474	2.562.556.863
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	17.238.170	-17.238.170	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	124.406	8.855.727	17.487.083	17.342.697	18.531.278
TOTAL INGRESOS	78.506.086	831.016.006	2.075.031.704	2.298.153.568	2.434.849.171	2.581.088.141
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	585.929.986	1.500.313.006	1.642.358.815	1.740.900.344	1.845.354.364
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
ARRIENDO	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
GASTOS DE PERSONAL	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
TRANSPORTE	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
GASTOS DE MERCADEO	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
INVERSION NETA	0	6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
AMORTIZACION CREDITO	0	15.052.895	13.531.541	8.827.857	5.942.029	2.305.885
INTERESES	0	0	22.267.459	188.388.566	148.517.157	150.934.252
IMPUESTOS	0	0	24.325.796	215.819.140	251.112.338	268.285.356
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	74.951.618	834.570.474	1.813.155.203	2.313.954.233	2.422.765.182	2.558.447.017
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	261.876.500	-15.800.665	12.083.988	22.641.124
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	0	261.876.500	246.075.835	258.159.823	280.800.947
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	813.653.429	2.083.414.147	2.280.666.485	2.417.506.474	2.562.556.863
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-744.325.009	-1.729.733.257	-1.886.023.406	-1.999.184.810	-2.119.135.899
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-68.589.753	317.667.455	385.372.625	408.494.982	443.256.650

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	1,375
VPN	1.057.946.887

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	9.631.592	207.001.226	245.284.888	261.812.225	298.238.472
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	77,37%	51,48%	49,29%	47,86%	45,55%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		6,43%	16,16%	16,56%	16,60%	16,64%
MARGEN NETO		2,99%	10,36%	11,01%	11,10%	11,23%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

85,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		768.450.461	1.967.668.917	2.153.962.791	2.283.200.559	2.420.192.592
COSTO DE VENTAS		553.378.320	1.416.962.283	1.551.116.658	1.644.183.858	1.742.834.677
UTILIDAD BRUTA		215.072.141	550.706.633	602.846.133	639.016.901	677.357.915
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		39.701.488	304.310.751	342.205.912	363.756.804	386.600.750
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		-3.888.151	-4.432.492	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		124.406	7.774.922	15.392.508	15.303.665	16.374.311
GASTO FINANCIERO NETO		-16.699.671	-7.775.767	6.564.651	9.361.636	14.068.426
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		23.001.817	296.534.985	348.770.563	373.118.440	400.669.176
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		8.050.636	103.787.245	122.069.697	130.591.454	140.234.212
UTILIDAD NETA		14.951.181	192.747.740	226.700.866	242.526.986	260.434.964

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

85,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		39.701.488	304.310.751	342.205.912	363.756.804	386.600.750
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		56.677.118	321.286.382	359.181.542	380.732.434	403.576.381
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	-11.524.183	306.798.231	355.385.617	376.708.754	403.412.067
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		31.660.655	-31.660.655	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-16.824.078	-15.550.689	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		124.406	7.774.922	15.392.508	15.303.665	16.374.311
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-14.951.181	-192.747.740	-226.700.866	-242.526.986
PAGO DE IMPUESTOS		0	-13.686.081	-170.802.871	-134.867.414	-136.556.684
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	229.915.548	-12.699.682	10.516.943	20.775.512
Saldo acumulado	3.554.468	0	229.915.548	217.215.866	227.732.810	248.508.321

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

85,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	768.450.461	1.967.668.917	2.153.962.791	2.283.200.559	2.420.192.592
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	31.660.655	-31.660.655	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	124.406	7.774.922	15.392.508	15.303.665	16.374.311
TOTAL INGRESOS	78.506.086	800.235.523	1.943.783.183	2.169.355.300	2.298.504.224	2.436.566.904
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	553.378.320	1.416.962.283	1.551.116.658	1.644.183.658	1.742.834.677
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
TRANSPORTE	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
AMORTIZACION CREDITO		6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
INTERESES	0	16.824.078	15.550.689	8.827.857	5.942.029	2.305.885
IMPUESTOS	0	0	13.686.081	170.802.871	134.867.414	136.556.684
DIVIDENDOS	0	0	14.951.181	192.747.740	226.700.866	242.526.986
TOTAL EGRESOS	74.951.618	803.789.991	1.713.867.635	2.182.054.982	2.287.987.281	2.415.791.392
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	229.915.548	-12.699.682	10.516.943	20.775.512
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	0	229.915.548	217.215.866	227.732.810	248.508.321
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	768.450.461	1.967.668.917	2.153.962.791	2.283.200.559	2.420.192.592
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-711.773.343	-1.646.382.535	-1.794.781.250	-1.902.468.124	-2.016.616.212
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-81.241.055	285.272.947	349.911.088	370.905.753	403.412.067

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	1,229
VPN	935.221.643

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	256.977	183.929.827	220.873.416	236.053.856	270.937.464
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	82,16%	52,77%	50,37%	48,85%	46,40%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		5,17%	15,47%	15,89%	15,93%	15,97%
MARGEN NETO		1,95%	9,80%	10,52%	10,62%	10,76%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

80,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		723.247.493	1.851.923.686	2.027.259.098	2.148.894.644	2.277.828.322
COSTO DE VENTAS		520.826.654	1.333.611.561	1.459.874.502	1.547.466.972	1.640.314.991
UTILIDAD BRUTA		202.420.838	518.312.126	567.384.596	601.427.672	637.513.332
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		27.050.186	271.916.244	306.744.374	326.167.575	346.756.167
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		-5.659.333	-6.451.640	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		124.406	6.694.117	13.297.934	13.264.633	14.217.345
GASTO FINANCIERO NETO		-18.470.854	-10.875.720	4.470.077	7.322.604	11.911.459
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		8.579.332	261.040.524	311.214.451	333.490.179	358.667.626
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		3.002.766	91.364.183	108.925.058	116.721.563	125.533.669
UTILIDAD NETA		5.576.566	169.676.340	202.289.393	216.768.616	233.133.957

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

80,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		27.050.186	271.916.244	306.744.374	326.167.575	346.756.167
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		44.025.816	288.891.874	323.720.005	343.143.205	363.731.797
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	-24.175.485	274.403.723	319.924.080	339.119.524	363.567.483
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		46.083.140	-46.083.140	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-18.595.260	-17.569.837	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		124.406	6.694.117	13.297.934	13.264.633	14.217.345
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	-5.576.566	-169.676.340	-202.289.393	-216.768.616
PAGO DE IMPUESTOS		0	-5.104.703	-153.217.175	-121.217.670	-122.179.116
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	197.954.596	-9.598.698	8.949.899	18.909.900
Saldo acumulado	3.554.468	0	197.954.596	188.355.898	197.305.796	216.215.696

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

80,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	723.247.493	1.851.923.686	2.027.259.098	2.148.894.644	2.277.828.322
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	46.083.140	-46.083.140	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	124.406	6.694.117	13.297.934	13.264.633	14.217.345
TOTAL INGRESOS	78.506.086	769.455.039	1.812.534.663	2.040.557.032	2.162.159.277	2.292.045.667
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	520.826.654	1.333.611.561	1.459.874.502	1.547.466.972	1.640.314.991
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
TRANSPORTE	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
AMORTIZACION CREDITO		6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
INTERESES	0	18.595.260	17.569.837	8.827.857	5.942.029	2.305.885
IMPUESTOS	0	0	5.104.703	153.217.175	121.217.670	122.179.116
DIVIDENDOS	0	0	5.576.566	169.676.340	202.289.393	216.768.616
TOTAL EGRESOS	74.951.618	773.009.507	1.614.580.067	2.050.155.730	2.153.209.379	2.273.135.767
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	197.954.596	-9.598.698	8.949.898	18.909.900
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	0	197.954.596	188.355.898	197.305.796	216.215.696
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	723.247.493	1.851.923.686	2.027.259.098	2.148.894.644	2.277.828.322
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-679.221.677	-1.563.031.812	-1.703.539.093	-1.805.751.439	-1.914.096.525
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-93.892.357	252.878.439	314.449.550	333.316.523	363.567.483

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	1,083
VPN	812.496.399

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	-9.117.639	160.858.427	196.461.943	210.295.486	243.636.457
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	86,94%	54,29%	51,63%	50,01%	47,39%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		3,74%	14,68%	15,13%	15,18%	15,22%
MARGEN NETO		0,77%	9,16%	9,98%	10,09%	10,23%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

75,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		678.044.525	1.736.178.456	1.900.555.404	2.014.588.728	2.135.464.052
COSTO DE VENTAS		488.274.988	1.250.260.838	1.368.632.346	1.450.750.286	1.537.795.304
UTILIDAD BRUTA		189.769.536	485.917.618	531.923.059	563.838.442	597.668.749
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		14.398.883	239.521.736	271.282.837	288.578.345	306.911.584
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		-7.430.515	-8.470.787	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		124.406	5.613.312	11.203.360	11.225.601	12.060.378
GASTO FINANCIERO NETO		-20.242.036	-13.975.673	2.375.503	5.283.572	9.754.493
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-5.843.153	225.546.063	273.658.340	293.861.918	316.666.076
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		-2.045.103	78.941.122	95.780.419	102.851.671	110.833.127
UTILIDAD NETA		-3.798.049	146.604.941	177.877.921	191.010.246	205.832.950

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

75,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		14.398.883	239.521.736	271.282.837	288.578.345	306.911.584
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		31.374.514	256.497.366	288.258.467	305.553.976	323.887.214
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	-36.826.787	242.009.216	284.462.542	301.530.295	323.722.900
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		60.505.625	-60.505.625	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-20.366.442	-19.588.984	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		124.406	5.613.312	11.203.360	11.225.601	12.060.378
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	3.798.049	-146.604.941	-177.877.921	-191.010.246
PAGO DE IMPUESTOS		0	3.476.676	-135.631.480	-107.567.927	-107.801.548
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	165.993.644	-6.497.715	7.382.853	17.044.288
Saldo acumulado	3.554.468	0	165.993.644	159.495.929	166.878.782	183.923.070

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

75,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	678.044.525	1.736.178.456	1.900.555.404	2.014.588.728	2.135.464.052
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	60.505.625	-60.505.625	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	124.406	5.613.312	11.203.360	11.225.601	12.060.378
TOTAL INGRESOS	78.506.086	738.674.556	1.681.286.143	1.911.758.764	2.025.814.330	2.147.524.430
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	488.274.988	1.250.260.838	1.368.632.346	1.450.750.286	1.537.795.304
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
TRANSPORTE	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
AMORTIZACION CREDITO		6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
INTERESES	0	20.366.442	19.588.984	8.827.857	5.942.029	2.305.885
IMPUESTOS	0	0	-3.476.676	135.631.480	107.567.927	107.801.548
DIVIDENDOS	0	0	-3.798.049	146.604.941	177.877.921	191.010.246
TOTAL EGRESOS	74.951.618	742.229.024	1.515.292.499	1.918.256.479	2.018.431.477	2.130.480.142
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	165.993.644	-6.497.715	7.382.853	17.044.288
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	0	165.993.644	159.495.929	166.878.782	183.923.070
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	678.044.525	1.736.178.456	1.900.555.404	2.014.588.728	2.135.464.052
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-646.670.011	-1.479.681.090	-1.612.296.937	-1.709.034.753	-1.811.576.838
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-106.543.660	220.483.932	278.988.013	295.727.294	323.722.900

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	0,937
VPN	689.771.154

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	-18.492.254	137.787.028	172.050.471	184.537.116	216.335.450
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	91,73%	56,10%	53,11%	51,38%	48,58%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		2,12%	13,80%	14,27%	14,32%	14,37%
MARGEN NETO		-0,56%	8,44%	9,36%	9,48%	9,64%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

70,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		632.841.556	1.620.433.225	1.773.851.711	1.880.282.813	1.993.099.782
COSTO DE VENTAS		455.723.323	1.166.910.116	1.277.390.189	1.354.033.601	1.435.275.617
UTILIDAD BRUTA		177.118.234	453.523.110	496.461.521	526.249.213	557.824.165
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		1.747.581	207.127.228	235.821.300	250.989.116	267.067.000
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		-9.201.698	-10.489.935	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		124.406	4.532.506	9.108.785	9.186.570	9.903.411
GASTO FINANCIERO NETO		-22.013.218	-17.075.626	280.928	3.244.541	7.597.526
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-20.265.638	190.051.602	236.102.228	254.233.656	274.664.526
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		-7.092.973	66.518.061	82.635.780	88.981.780	96.132.584
UTILIDAD NETA		-13.172.664	123.533.541	153.466.448	165.251.877	178.531.942

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

70,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		1.747.581	207.127.228	235.821.300	250.989.116	267.067.000
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		18.723.211	224.102.858	252.796.930	267.964.746	284.042.631
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	-49.478.090	209.614.708	249.001.005	263.941.066	283.878.317
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		74.928.109	-74.928.109	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-22.137.625	-21.608.132	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		124.406	4.532.506	9.108.785	9.186.570	9.903.411
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	13.172.664	-123.533.541	-153.466.448	-165.251.877
PAGO DE IMPUESTOS		0	12.058.054	-118.045.784	-93.918.183	-93.423.980
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	134.032.692	-3.396.731	5.815.807	15.178.676
Saldo acumulado	3.554.468	0	134.032.692	130.635.961	136.451.768	151.630.444

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

70,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	632.841.556	1.620.433.225	1.773.851.711	1.880.282.813	1.993.099.782
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	74.928.109	-74.928.109	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	124.406	4.532.506	9.108.785	9.186.570	9.903.411
TOTAL INGRESOS	78.506.086	707.894.072	1.550.037.622	1.782.960.496	1.889.469.383	2.003.003.193
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	455.723.323	1.166.910.116	1.277.390.189	1.354.033.601	1.435.275.617
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
ARRIENDO	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
GASTOS DE PERSONAL	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
TRANSPORTE	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
GASTOS DE MERCADEO	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
INVERSION NETA	0	6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
AMORTIZACION CREDITO	0	22.137.625	21.608.132	8.827.857	5.942.029	2.305.885
INTERESES	0	0	-12.058.054	118.045.784	93.918.183	93.423.980
IMPUESTOS	0	0	-13.172.664	123.533.541	153.466.448	165.251.877
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	74.951.618	711.448.540	1.416.004.931	1.786.357.227	1.883.653.576	1.987.824.518
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	134.032.692	-3.396.731	5.815.807	15.178.676
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	0	134.032.692	130.635.961	136.451.768	151.630.444
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	632.841.556	1.620.433.225	1.773.851.711	1.880.282.813	1.993.099.782
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-614.118.345	-1.396.330.367	-1.521.054.780	-1.612.318.067	-1.709.057.151
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-119.194.962	188.089.424	243.526.476	258.138.064	283.878.317

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	0,791
VPN	567.045.910

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	-27.866.869	114.715.628	147.638.998	158.778.746	189.034.442
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	96,51%	58,28%	54,88%	53,03%	50,02%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		0,28%	12,78%	13,29%	13,35%	13,40%
MARGEN NETO		-2,08%	7,62%	8,65%	8,79%	8,96%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

65,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		587.638.588	1.504.687.995	1.647.148.017	1.745.976.898	1.850.735.512
COSTO DE VENTAS		423.171.657	1.083.559.393	1.186.148.033	1.257.316.915	1.332.755.930
UTILIDAD BRUTA		164.466.931	421.128.602	460.999.984	488.659.983	517.979.582
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		-10.903.722	174.732.720	200.359.763	213.399.886	227.222.417
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		-10.972.880	-12.509.083	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		124.406	3.451.701	7.014.211	7.147.538	7.746.445
GASTO FINANCIERO NETO		-23.784.401	-20.175.579	-1.813.646	1.205.509	5.440.559
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-34.688.122	154.557.141	198.546.117	214.605.395	232.662.977
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		-12.140.843	54.094.999	69.491.141	75.111.888	81.432.042
UTILIDAD NETA		-22.547.279	100.462.142	129.054.976	139.493.507	151.230.935

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

65,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		-10.903.722	174.732.720	200.359.763	213.399.886	227.222.417
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		6.071.909	191.708.350	217.335.393	230.375.517	244.198.048
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	-62.129.392	177.220.200	213.539.468	226.351.836	244.033.734
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		89.350.594	-89.350.594	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-23.908.807	-23.627.280	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		124.406	3.451.701	7.014.211	7.147.538	7.746.445
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	22.547.279	-100.462.142	-129.054.976	-139.493.507
PAGO DE IMPUESTOS		0	20.639.433	-100.460.089	-80.268.440	-79.046.412
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	102.071.740	-295.748	4.248.762	13.313.064
Saldo acumulado	3.554.468	0	102.071.740	101.775.992	106.024.754	119.337.818

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

65,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	587.638.588	1.504.687.995	1.647.148.017	1.745.976.898	1.850.735.512
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	89.350.594	-89.350.594	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	124.406	3.451.701	7.014.211	7.147.538	7.746.445
TOTAL INGRESOS	78.506.086	677.113.589	1.418.789.102	1.654.162.228	1.753.124.436	1.858.481.957
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	423.171.657	1.083.559.393	1.186.148.033	1.257.316.915	1.332.755.930
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
TRANSPORTE	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
AMORTIZACION CREDITO		6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
INTERESES	0	23.908.807	23.627.280	8.827.857	5.942.029	2.305.885
IMPUESTOS	0	0	-20.639.433	100.460.089	80.268.440	79.046.412
DIVIDENDOS	0	0	-22.547.279	100.462.142	129.054.976	139.493.507
TOTAL EGRESOS	74.951.618	680.668.056	1.316.717.362	1.654.457.976	1.748.875.674	1.845.168.893
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	102.071.740	-295.748	4.248.762	13.313.064
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	0	102.071.740	101.775.992	106.024.754	119.337.818
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	587.638.588	1.504.687.995	1.647.148.017	1.745.976.898	1.850.735.512
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-581.566.679	-1.312.979.645	-1.429.812.624	-1.515.601.381	-1.606.537.464
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-131.846.265	155.694.916	208.064.939	220.548.835	244.033.734

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	0,643
VPN	444.320.666

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	-37.241.484	91.644.229	123.227.526	133.020.376	161.733.435
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	101,30%	60,95%	57,03%	55,04%	51,79%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		-1,86%	11,61%	12,16%	12,22%	12,28%
MARGEN NETO		-3,84%	6,68%	7,84%	7,99%	8,17%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

60,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		542.435.620	1.388.942.765	1.520.444.323	1.611.670.983	1.708.371.242
COSTO DE VENTAS		390.619.991	1.000.208.670	1.094.905.877	1.160.600.229	1.230.236.243
UTILIDAD BRUTA		151.815.629	388.734.094	425.538.447	451.070.754	478.134.999
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		-23.555.024	142.338.212	164.898.225	175.810.657	187.377.834
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		-12.744.062	-14.528.231	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		124.406	2.370.896	4.919.637	5.108.506	5.589.478
GASTO FINANCIERO NETO		-25.555.583	-23.275.532	-3.908.220	-833.523	3.283.593
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-49.110.607	119.062.680	160.990.005	174.977.134	190.661.427
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		-17.188.712	41.671.938	56.346.502	61.241.997	66.731.499
UTILIDAD NETA		-31.921.895	77.390.742	104.643.503	113.735.137	123.929.927

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

60,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		-23.555.024	142.338.212	164.898.225	175.810.657	187.377.834
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		-6.579.394	159.313.843	181.873.856	192.786.287	204.353.464
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	-74.780.695	144.825.692	178.077.931	188.762.607	204.189.150
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		103.773.079	-103.773.079	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-25.679.989	-25.646.428	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		124.406	2.370.896	4.919.637	5.108.506	5.589.478
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	31.921.895	-77.390.742	-104.643.503	-113.735.137
PAGO DE IMPUESTOS		0	29.220.811	-82.874.394	-66.618.696	-64.668.843
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	70.110.788	2.805.236	2.681.717	11.447.452
Saldo acumulado	3.554.468	0	70.110.788	72.916.023	75.597.740	87.045.192

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

60,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	542.435.620	1.388.942.765	1.520.444.323	1.611.670.983	1.708.371.242
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	103.773.079	-103.773.079	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	124.406	2.370.896	4.919.637	5.108.506	5.589.478
TOTAL INGRESOS	78.506.086	646.333.105	1.287.540.582	1.525.363.960	1.616.779.489	1.713.960.720
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	390.619.991	1.000.208.670	1.094.905.877	1.160.600.229	1.230.236.243
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
TRANSPORTE	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
AMORTIZACION CREDITO		6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
INTERESES	0	25.679.989	25.646.428	8.827.857	5.942.029	2.305.885
IMPUESTOS	0	0	-29.220.811	82.874.394	66.618.696	64.668.843
DIVIDENDOS	0	0	-31.921.895	77.390.742	104.643.503	113.735.137
TOTAL EGRESOS	74.951.618	649.887.573	1.217.429.794	1.522.558.725	1.614.097.772	1.702.513.268
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	70.110.788	2.805.236	2.681.717	11.447.452
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	0	70.110.788	72.916.023	75.597.740	87.045.192
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	542.435.620	1.388.942.765	1.520.444.323	1.611.670.983	1.708.371.242
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-549.015.013	-1.229.628.922	-1.338.570.468	-1.418.884.696	-1.504.017.777
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-144.497.567	123.300.408	172.603.401	182.959.605	204.189.150

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	0,492
VPN	321.595.421

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	-46.616.099	68.572.829	98.816.053	107.262.007	134.432.427
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	106,09%	64,33%	59,70%	57,56%	54,04%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		-4,34%	10,25%	10,85%	10,91%	10,97%
MARGEN NETO		-5,88%	5,57%	6,88%	7,06%	7,25%

*Se calcula para efectos de la determinación de algunos indicadores financieros

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

55,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		497.232.651	1.273.197.534	1.393.740.630	1.477.365.068	1.566.006.972
COSTO DE VENTAS		358.068.325	916.857.948	1.003.663.720	1.063.883.543	1.127.716.556
UTILIDAD BRUTA		139.164.326	356.339.586	390.076.910	413.481.524	438.290.416
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO		14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL		99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
TRANSPORTE		1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO		2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
TOTAL GASTOS		175.370.653	246.395.882	260.640.221	275.260.097	290.757.165
UTILIDAD OPERACIONAL		-36.206.326	109.943.704	129.436.688	138.221.427	147.533.251
GASTOS FINANCIEROS						
CREDITO PROGRAMADO		-12.935.927	-11.118.197	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
CREDITO TESORERIA INTERESES		-14.515.245	-16.547.379	0	0	0
DEPOSITO TESORERIA RENDIMIENTOS		124.406	1.290.091	2.825.063	3.069.474	3.432.511
GASTO FINANCIERO NETO		-27.326.765	-26.375.485	-6.002.795	-2.872.555	1.126.626
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-63.533.092	83.568.219	123.433.894	135.348.873	148.659.877
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		-22.236.582	29.248.877	43.201.863	47.372.105	52.030.957
UTILIDAD NETA		-41.296.510	54.319.343	80.232.031	87.976.767	96.628.920

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

55,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL		-36.206.326	109.943.704	129.436.688	138.221.427	147.533.251
DEPRECIACION		5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300	5.468.300
AMORTIZACION DIFERIDO		11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330	11.507.330
GENERACION INTERNA		-19.230.696	126.919.335	146.412.319	155.197.058	164.508.881
INVERSIONES						
CAPITAL DE TRABAJO	18.614.732	99.879.407	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
MUEBLES Y ENSERES	36.839.000	0	0	0	0	0
INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	19.497.886	0	0	0	0	0
GASTOS DIFERIDOS	0	38.038.766	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	74.951.618	137.918.173	36.013.434	9.270.454	9.826.682	164.314
PROVEEDORES		69.716.872	21.525.284	5.474.529	5.803.001	0
TOTAL INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
FONDOS DE OPERACIÓN	-74.951.618	-87.431.997	112.431.184	142.616.393	151.173.377	164.344.567
FINANCIACION						
CREDITO PROGRAMADO	58.506.086	-6.991.269	-8.808.999	-11.099.339	-13.985.167	-17.621.311
CREDITO DE TESORERIA		118.195.564	-118.195.564	0	0	0
PAGO DE INTERESES		-27.451.172	-27.665.576	-8.827.857	-5.942.029	-2.305.885
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		124.406	1.290.091	2.825.063	3.069.474	3.432.511
CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
PAGO DE DIVIDENDOS		0	41.296.510	-54.319.343	-80.232.031	-87.976.767
PAGO DE IMPUESTOS		0	37.802.190	-65.288.698	-52.968.953	-50.291.275
SALDO DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	38.149.836	5.906.219	1.114.672	9.581.840
Saldo acumulado	3.554.468	0	38.149.836	44.056.055	45.170.726	54.752.566

ESCENARIO 1

TOTAL CLIENTES POR PERIODO

55,00% DEL TOTAL PROYECTADO

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS	0	497.232.651	1.273.197.534	1.393.740.630	1.477.365.068	1.566.006.972
APRTES DE CAPITAL	20.000.000	0	0	0	0	0
CREDITO	58.506.086	118.195.564	-118.195.564	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	124.406	1.290.091	2.825.063	3.069.474	3.432.511
TOTAL INGRESOS	78.506.086	615.552.621	1.156.292.062	1.396.565.692	1.480.434.542	1.569.439.483
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	0	358.068.325	916.857.948	1.003.663.720	1.063.883.543	1.127.716.556
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	40.607.158	47.685.991	50.547.150	53.579.979	56.794.778
ARRIENDO	0	14.850.000	15.741.000	16.685.460	17.686.588	18.747.783
GASTOS DE PERSONAL	0	99.151.800	159.022.632	169.043.115	179.185.702	189.936.844
TRANSPORTE	0	1.395.000	4.436.100	4.702.266	4.984.402	5.283.466
GASTOS DE MERCADEO	0	2.391.064	2.534.528	2.686.600	2.847.796	3.018.664
INVERSION NETA	74.951.618	68.201.301	14.488.150	3.795.925	4.023.681	164.314
AMORTIZACION CREDITO		6.991.269	8.808.999	11.099.339	13.985.167	17.621.311
INTERESES	0	27.451.172	27.665.576	8.827.857	5.942.029	2.305.885
IMPUESTOS	0	0	-37.802.190	65.288.698	52.968.953	50.291.275
DIVIDENDOS	0	0	-41.296.510	54.319.343	80.232.031	87.976.767
TOTAL EGRESOS	74.951.618	619.107.089	1.118.142.226	1.390.659.473	1.479.319.870	1.559.857.643
SALDO DE CAJA DEL EJERCICIO	3.554.468	-3.554.468	38.149.836	5.906.219	1.114.672	9.581.840
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3.554.468	0	38.149.836	44.056.055	45.170.726	54.752.566
Control	0	0	0	0	0	0

**DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS***

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0	497.232.651	1.273.197.534	1.393.740.630	1.477.365.068	1.566.006.972
COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN	0	-516.463.347	-1.146.278.200	-1.247.328.311	-1.322.168.010	-1.401.498.091
INVERSION BRUTA	-74.951.618	-137.918.173	-36.013.434	-9.270.454	-9.826.682	-164.314
SALDO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-74.951.618	-157.148.869	90.905.900	137.141.864	145.370.376	164.344.567

INDICADORES FINANCIEROS

TIR	0,336
VPN	198.870.177

AÑO	INICIAL	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	15.177.931	-55.990.714	45.501.430	74.404.581	81.503.637	107.131.420
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	74,52%	110,87%	68,71%	63,12%	60,81%	56,99%
MARGEN BRUTO		27,99%	27,99%	27,99%	27,99%	27,99%
MARGEN DE OPERACIÓN		-7,28%	6,64%	9,29%	9,36%	9,42%
MARGEN NETO		-8,31%	4,27%	5,76%	5,95%	6,17%

N

ANEXO 15

EMPRESA DITRIBUIDORA DE ALIMENTOS MY FARMER

PLAN DE IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL CRECIMIENTO A MEDIANO PLAZO

TAREAS	RESPONSABLE	MES	Ene-05				Feb-05				Mar-05				Abr-05				May-05				Jun-05				Jul-05													
		SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4										
Presentación del proyecto a inversionistas	GERENTE		■	■																																				
Análisis del negocio por parte del inversionista	INVERSIONISTA			▲	■	■																																		
Ajustes del inversionista	INVERSIONISTA					▲	■																																	
Aprobación de inversionista	INVERSIONISTA						▲	■																																
Definición contrato con el inversionista	INVERSIONISTA Y GERENTE							▲	■																															
Desembolso inicial inversionista	INVERSIONISTA								▲	■																														
Contratación arriendo de la bodega	GERENTE									▲	■																													
Contratación servicio de seguridad	GERENTE										▲	■																												
Adecuación de la bodega	CONTRATISTAS Y GERENTE											▲	■																											
Contratación para la adecuación del sistema de información	GERENTE												▲	■																										
Adquisición de maquinaria y equipos	GERENTE													▲	■																									
Compra congelador	GERENTE														■																									
Compra equipos de refrigeración	GERENTE														■																									
Compra computadores y equipos de oficina	GERENTE														■																									
Compra instalaciones adicionales personal (cafetería, lockers, etc)	GERENTE														■																									
Compra de vehículos	GERENTE														■																									
Compra de elementos de seguridad y manejo de materiales	GERENTE														■																									
Instalación de maquinaria y equipos	GERENTE															▲	■																							
Instalación congelador	CONTRATISTAS Y GERENTE															■																								
Instalación equipos de refrigeración	CONTRATISTAS Y GERENTE															■																								
Instalación computadores y equipos de oficina	CONTRATISTAS Y GERENTE															■																								
instalaciones adicionales personal (cafetería, lockers, etc)	CONTRATISTAS Y GERENTE															■																								
Formalización de contratos con los proveedores (condiciones de entrega, volúmenes, incumplimientos, etc)	GERENTE															▲	■																							
Contrato con los proveedores de Pollo	GERENTE															■																								
Contrato con los proveedores de Cerdo	GERENTE															■																								
Contrato con los proveedores de Pulpa de fruta	GERENTE															■																								
Contrato con los proveedores de Arepas	GERENTE															■																								
Contratación de personal	GERENTE																▲	■																						
Contratación Supervisor de operaciones	GERENTE																■																							
Contratación Supervisor comercial	GERENTE																■																							
Contratación Auxiliar de oficina	GERENTE																■																							
Contratación Auxiliar de contabilidad	SUPERVISOR DE																■																							
Contratación servicio de revisoría fiscal	GERENTE																■																							
Contratación personal operativo	SUPERVISOR DE																■																							
Contratación de fuerza de ventas	SUPERVISOR COMERCIAL Y																■																							
Adquisición de materiales de trabajo	GERENTE																	▲	■																					
Bolsas	SUPERVISOR DE																		■																					
Papelería (orden de pedido, facturas, bonos prepago, papel membreteado, etc)	SUPERVISOR DE OPERACIONES																		■																					
Compra productos iniciales (pulpa)	SUPERVISOR DE																			■																				
Puesta en marcha de la empresa en su totalidad	TODO EL PERSONAL																				■																			

CONVENCIONES

- ACTIVIDAD PRINCIPAL
- ACTIVIDAD SECUNDARIA
- PRESENCIA DE ACTIVIDADES

Anexo 16

CUADRO COMPARATIVO PRECIOS CON LOS SUPERMERCADOS					
PRODUCTO	POLLO	PULPA DE FRUTA	CERDO	AREPAS	
TIPO PRODUCTO*	Pechuga	Mango	Chuleta	Grande Blanca	
MY FARMER	7500	5700	9400	1500	Gratis
CARULLA	40%	26%	22%	133%	3590
CAFAM	36%	33%	11%	-13%	2000
OLIMPICA	6%	26%	27%	10%	N.P.
EXITO	21%	26%	13%	17%	N.P.
CARREFOUR*	-29%	28%	6%	13%	N.P.

* Se tomo para la elaboración de este cuadro comparativo los productos de mayor consumo en cada una de las líneas de acuerdo a la encuesta realizada Carrefour se encuentra en oferta de pollo

N.P. : No posee este servicio